

EĞİTİM KURUMLARINDA ÖĞRETMENLERİN ADİL OLMAYAN DAVRANIŞLAR KARŞISINDAKİ TUTUMLARI^{1*}

Hasan ÖZGÜVEN^{2**}

ÖZET

Bu araştırmanın amacı devlet ilkokul ve ortaokullarında ki öğretmenlerin, okul yöneticilerinin adil olmayan davranışları karşısındaki tutumlarını tespit etmeye çalışmaktır. Bu tespitlerden yola çıkarak araştırmanın adil olmayan davranışların sebeplerini belirlemesi hedeflenmiştir. Araştırmanın evreni Türkiye'deki devlet okullarından çalışan öğretmenlerdir. Araştırma örneklemini için 13 öğretmen ile görüşmeler yapılmıştır. Araştırmada nitel araştırma yöntemi tercih edilmiş ve nitel araştırma yöntemleri içerisinde durum çalışması kullanılmıştır. Görüşmeler sırasında yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmış ve görüşme kurallarına uygun davranılmıştır. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin yönetsel alanlarda adil olmayan davranışlarının yoğunlaştığı ve kayırmacı davranışların arkadaşlık ilişkileri ve sendikal yakınlık üzerine kurulduğudur. Araştırma sonucunda öğretmenlerin adil olmayan davranışlar karşısında motivasyon kaybı ve performans düşüklüğü gibi duygu durumlarıyla karşılaştıklarını ifade ettikleri tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin okul yöneticilerinden beklentilerinin adil olmaları üzerine yoğunlaştığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Adalet, Adaletsizlik, Adil olmayan davranışlar, Kayırmacılık, Okul, Okul Yönetici, Öğretmen...

ATTITUDE OF TEACHERS TOWARDS UNFAIR BEHAVIOR IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS

ABSTRACT

The purpose of this research is to try to determine the attitudes of teachers in public primary and secondary schools towards the unfair behavior of school administrators. Based on these findings, the research aims to determine the reasons for unfair behavior. The population of the research is teachers working in public schools in Turkey. Interviews were conducted with 13 teachers for the research sample. Qualitative research method was preferred in the research and case study was used among qualitative research methods. A semi-structured interview form was used during the interviews and the interview rules were followed. As a result of the research, unfair behaviors of school administrators in administrative areas intensified and favoritism was based on friendship relations and union affiliation. As a result of the research, it was determined that teachers stated that they experienced emotional states such as loss of motivation and poor performance in the face of unfair behavior. As a result of the research, it was seen that teachers' expectations from school administrators focused on fairness.

KeyWords: Justice, İnjustice, Unfair behavior, Nepotism, School, School administrator, Teacher...

Önerilen Atıf: Özgüven, H. (2024). Eğitim Kurumlarında Öğretmenlerin Adil Olmayan Davranışlar Karşısındaki Tutumları. Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi (ULED)/ International Journal of Leadership Training (IJOLT), 9(1), 1- 23.

TrDoi: <https://trdoi.org/10.26023458/uled.1425097>

^{1*}Yazarın 2023-Bahar döneminde bitirdiği Tezsiz Yüksek Lisans projesinden üretilmiştir.

^{2**}Okul Müdür Yardımcısı, Milli Eğitim Bakanlığı, hasanozguven88@gmail.com ORCID No:0009 0007 1340 2630

1. GİRİŞ

İnsan sosyal bir varlık olarak çevresi ile etkileşim halindedir. Çevresinde kimi zaman daha yakın hissettiği kişiler de bulunur. İnsan ilişkileri temelinde kişiler, kendilerine çeşitli alanlarda yakın gördüğü kişilere karşı farklı davranışlar geliştirebilir. Bu davranışların insan ilişkilerine dayalı olması nedeniyle iş hayatına yansımaları da mümkündür. İnsanın iş hayatında sağlıklı bir şekilde mesleğini gerçekleştirebilmesi için yöneticilerin adil davranışlar sergilemeleri gerekir.

İnsan ilişkilerinin sağlıklı yürütülmesinin temeli güven duygusudur (Akan ve Zengin, 2018). Güven duygusunun temelini adalet oluşturur. İnsanların adalet kavramını nasıl algıladığı üzerine çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Araştırmacılar, yöneticilerin örgütlerde adil davranmaya ve tarafsızlığa dikkat etmesi durumunda bile, çalışanları üzerinde adaletsizlik algısı oluşabilmektedir (Atılğan ve Geçikli, 2020).

Adalet, toplum düzeninin sağlanmasında bir araçtır. Platon adaletin sağlanabilmesi için tüm bireylere aynı şeyin verilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Aristoteles ise toplumsal adaletin ekonomi üzerine kurulu olduğunu ve mutlak eşitlik yerine orantılı eşitliği savunmuştur. İşin niceliği kadar niteliği üzerinde durmuştur (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010). Türk Dil Kurumu adaleti hak ve hukuka uygunluk olarak tanımlamıştır. Adalet algısı insan üzerinde her zaman var olmuştur. Adalet algısı olumlu geliştiğinde insanda mutluluğa, olumsuz geliştiğinde ise mutsuzluğa sebep olur (Taşdan, Oğuz ve Kantos, 2006). Adalet; insanların haklarını, fikirlerini ve çıkarlarını güvende tutmak, insan onurunu korumak ve özgürlüklerini sağlamak için kullanılmalıdır (Karaeminoğulları, 2006).

Adaleti gösteren unsurlar; eşitlik, karşılıklılık ve rasyonelliktir. Eşitlik benzer koşullarda benzer muamele olarak tanımlanabilir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010). Eşitlik mutlak eşitlik ve nispi eşitlik olarak ikiye ayrılır. Mutlak eşitlik her koşulda aynı karşılığı, nispi eşitlik ise farklılaşan koşullara göre hareket edilmesi gerektiğini savunur. Mutlak eşitlik yapılacak işin şartları ve karşılıklarını göz ardı ettiği için, adaletsizlik oluşturacaktır. Gerçek adaleti sağlayacak olan nispi eşitliktir (Kılıçaslan, 2010). Karşılıklılık, yapılan iş ve alınan karşılığın denk olmasını ifade eder (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010). Birey, sahip olduğu yetenekler ve harcadığı emek ile aldığı karşılığın birbiri ile örtüşmediğini düşünürse, adalet duygusu zedeleneyecektir (Kılıçaslan, 2010). Karşılıklılık ilkesi gerçekleşmediği zaman bireyin istismarı ortaya çıkacaktır (Kılınç, 2018). Rasyonellik ise akılcı ve belirli verilere dayalı karar vermeyi ifade eder (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010). Rasyonellik ilkesi gereği bireye gerçekleştirilecek uygulamaların kurallarının daha önceden bildirilmesi gerekir (Kılınç, 2018,). Adalet olgusu bireye karşı gerçekleştirilen davranışlardan değil, bireyin bu davranışları adil bulup bulmadığı ile ilgili olduğu için algı olarak kabul edilir (Titrek, 2009).

Bireyler yaşadıkları toplumda ve buldukları örgütlerde değer görmek ve hak ettiklerini düşündükleri karşılığı almak isterler. Örgütler açısından verimi sağlamanın yolu da paydaşlarına değer vermesi ve eşit davranılmasıdır. Bu sebeple örgütlerde yöneticiler çalışanlara karşı liyakat ve yapılan işin kalitesine dikkat ederek değerlendirmede bulunmalıdır. Aksi bir durum çalışanların yöneticiler için kayırmacı davranışlar sergilediğine yönelik anlayış geliştirmelerine yol açar. Toplumda torpil olarak da adlandırılan bu durum motivasyonu ve verimi düşürür (Kahraman, 2020).

Bireylerde koruma ve kollama güdüsü doğuştan gelir. Birey kendisine yakın gördüğü kişilere karşı daha anlayışlı ve sevgi dolu olacaktır. Ancak örgütler açısından bu bir sorun teşkil eder. Adil olmayan davranışlar diğer

çalışanların örgüte olan güvenini zedeleyerek verimli çalışmalarını engelleyecektir. Örgütler bu durum karşısında ekonomik olarak zarara uğrayacaktır (Altundere Doğan ve Yaman, 2022).

İnsanlar için büyük öneme sahip olan adalet, örgütlerin sağlıklı çalışabilmesi için de son derece önemlidir. Örgütsel boyutta adalet kavramı insanların işyerindeki adaleti temsil eder (Özbek ve Umarov, 2010) Örgütsel adalet; işgörenlerin görev dağılımı, mesai saati, yetkileri, ücretleri, ödül dağıtımı, etkileşimi gibi koşulları ve yönetsel kararların alınması, uygulanması konularına odaklanır (Kalay, 2016). Örgütsel adalet, bireyin örgüt içindeki uygulamaları algılama biçimini ifade eder ve bu algının örgüt açısından bağlılık, doyum gibi sonuçları vardır (Yılmaz, 2010). Örgütteki adaletin varlığı bireyin örgütün davranışlarını ne kadar adil bulduğuna bağlıdır (Gül Öztürk ve Koşar, 2021).

Eğitim sisteminin üretim alt sistemini okullar oluşturur. Bir örgüt olarak okulların girdisi insan, çıktısı ise insan davranışlarıdır. Okul örgütlerinin amaçlarına ulaşmasındaki belirleyici unsur öğretmendir. Öğretmenlerin mesleklerini yerine getirirken psikolojik ve fizyolojik olarak hazır olmaları gerekir (Güneş ve Köse, 2021). Öğretmenlik herkesin yapabileceği bir iş değildir. Özel bilgi, beceri ve uzmanlık gerektirir. Öğretmenlerin öğretici, lider, rol model, rehber, arabulucu, ortam düzenleyici birçok görevi vardır. Öğretmen kısa ve uzun vadede bireyi ve toplumu değiştirme gücüne sahiptir (Karataş, 2020).

Öğretmenlerin bir örgüt olarak okula karşı tutumlarında adalet önemli rol oynamaktadır. Bu adaleti sağlayacak kişilerde okul yöneticileri olacaktır. Eğitim sisteminin işlemlerini ve etkin şekilde devamını sağlayan okul yöneticileridir (Onural, 2005). Okullarda kararları veren kişiler okul yöneticileridir. Yöneticilerin kararlarının adil ve eşit algılanması, öğretmenler ile olan ilişkilerinde ve öğretmenlerin kendi aralarındaki iletişimlerinde olumlu etki bırakır (Titrek, 2009). Öğretmenlerin kendilerine değer verilmediğini ve emeklerinin takdir edilmediğini, herkese adil davranılmadığına düşünmeleri durumunda ise adalet algıları zedelenir (Culha ve Kaya, 2021). Okullarda öğretmenler; performans değerlendirme, ödüllendirme, cezalandırma, yetkilendirme ve görevlendirme, ortamların düzenlenmesi gibi çok çeşitli karar ve uygulamalardan etkilenmektedirler (Karaeminoğulları, 2006).

Okul yönetimleri açısından adil olmayan davranışlar daha çok kendisine yakın gördüğü kişileri yasalara uygun olmayacak şekilde desteklemesidir. Okul yöneticilerin yasalara birlikte mesleki etik değerlere uygun davranması beklenir. Okul yöneticilerinin adil olmayan tutum ve davranışlarının okul ortamına olumsuz etkileri olur (Argon, 2016). Başta öğretmenler ile okul yöneticileri arasında iletişim sorunları ortaya çıkar. Böyle bir durumda eğitim faaliyetleri de sağlıklı yürütülemeyecektir (Kaya, 2022). Okullar toplumsal açık sistemlerdir. Okul ortamındaki ilişkiler okul iklimini şekillendirir. Kayırmacı davranışlarda okul ortamında adalet duygusunu zedeleyecek ve okul iklimini etkileyecektir (Polat ve Kazak, 2014). Kayırmacı davranışların yöneticiler tarafından astlarına yönelik gerçekleştiği düşünülürse bu husustaki öğretmen görüşleri veri kaynağı olacaktır (Argon, 2016).

Yapılan literatür taraması sonucunda çalışma ortamlarında adaletin çalışma verimini etkilediği söylenebilir. Okullarda bu durumdan etkilenecek olan öğretmenlerdir. Araştırma eğitim kurumlarında okul yöneticilerinin davranışlarının öğretmenlerin çalışmalarını etkileyeceği problemi üzerine kurulmuştur. Araştırmanın problem cümlesi "Eğitim kurumlarında yaşanan adil olmayan davranışlar karşısında öğretmenler nasıl etkilenmektedir?" sorusundan oluşmaktadır. Araştırma için dört alt problem belirlenmiştir.

1. Adil olmayan davranışlar nelerdir?
2. Adil olmayan davranışların sebepleri nelerdir?
3. Adil olmayan davranışlar karşısında öğretmenlerin duygu ve düşünceleri nelerdir?
4. Adil olmayan davranışlar karşısında öğretmenlerin tutumları nelerdir?

Bu nedenle araştırmacı tarafından öğretmenlere aşağıdaki sorular sorularak okullarda adil olmayan davranışların öğretmenleri nasıl etkilediği tespit edilmeye ve çözüm yolları üretebilmek için adil olmayan davranışlara neden olan sebepler belirlenmeye çalışılmıştır.

1. Okullarda ne tür adil olmayan davranışlar sergilenmektedir?
2. Adil olmayan yönetici tutum ve davranışlarının nedenleri nelerdir?

3. Adil olmayan davranışlar karşısında öğretmenler nasıl etkilenmektedir?
4. Adil olmayan davranışlar karşısında öğretmenlerin tutumları nelerdir?

1.1 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada okullarda ne tür adil olmayan davranışlar sergilendiği, bu davranışlar karşısında öğretmenlerin nasıl etkilendiğinin ve öğretmenlerin ne tür tepkiler verdiğinin ortaya konması amaçlanır. Bu tespitler okullarda adil olmayan davranışları önlemeye yönelik önlemler almak için kullanılabilir olması açısından önem arz etmektedir. Bu açıklamalar doğrultusunda bu çalışmada öğretmen görüşlerine göre okullarda ne tür adil olmayan davranışlar sergilendiği, öğretmenlerin bu durumdan nasıl etkilendikleri ve bu davranışlar karşısında öğretmenlerin ne tür tutum ve davranışlar sergilediği sorularak tespit edilmeye çalışılmıştır.

1.2 Araştırmanın Önemi

Son yıllarda eğitim kurumlarında adil olmayan davranışlar ile ilgili araştırmalar yaygınlaşmaktadır. Ülkenin geleceğini şekillendiren eğitim kurumlarının adil ve şeffaf olması gerekliliği bulunmaktadır. Bu araştırma eğitim kurumlarında karşılaşılan adaletsiz tutum ve davranışların belirlenmesine yardımcı olmak ve bu kapsamda ileride yapılacak çalışmalara destek olarak okullarda adil olmayan davranışların azaltılması için öneriler sunması açısından önem arz etmektedir. Eğitim sistemi açısından öğretmenin kilit rol oynaması ve adil bir ortam oluşmaz ise öğretmen motivasyonu ve performansının düşeceği dikkate alındığında araştırma eğitiminin kalitesini arttırmaya yönelik kullanılabilir olması nedeniyle önemlidir.

2. YÖNTEM

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırmalar olaylara ve olgulara bütüncül bir bakış açısı ile yaklaşır. Araştırmanın gerçekleştirilmesinde esneklik sağlar. İnsan deneyimlerine dayanır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Nitel araştırmaların merkezinde insan bulunur. Nitel araştırmalar olayların ve olguların doğal ortamlarında insan tarafından nasıl algılandığını inceler. Olayların ve olguların derinlemesine incelenmesini amaçlar (Baltacı, 2019). Nitel araştırmalar betimleyicidir. Bu nedenle araştırmacının becerisi önem kazanmaktadır (Tavşancıl Tarkun, 2000). Bu araştırmada nitel yöntem seçilmesinin nedeni öğretmen deneyimlerini birincil kaynaklardan elde edilecek veriler olarak kullanmaktır. Deneyimlenen olayların bütüncül bir bakış açısı ile öğretmenler tarafından nasıl algılandığı anlaşılmasına çalışılmıştır.

Bu araştırmada nitel araştırma desenlerinden durum çalışması deseninde gerçekleştirilmiştir. Durum çalışması bir durum ya da olayın derinlemesine incelenmesi için kullanılır. Olay ya da durumu doğal ortamında ele alarak verileri sistematik şekilde toplamaya çalışır (Subaşı ve Okumuş, 2017). Yıldırım ve Şimşek'e (2005) göre durum çalışması, nasıl ve niçin sorularına cevap arar. Durum çalışması eğitim araştırmalarında kullanılmaya uygun bir yöntemdir. İncelenecek olay veya durum hakkında derinlemesine bir inceleme gerektirir (Aytaçlı, 2012). Durum çalışmasının karmaşık konuların anlaşılması için uygun bir yöntem olduğu söylenebilir (Ozan Leylum vd., 2017). Bu araştırmada durum çalışması tercih edilme sebebi öğretmen deneyimlerine dayanması ve yaşanmış olay ve durumları derinlemesine incelenerek öğretmenlerin olayları nasıl algıladığı ve karşılığında nasıl tepki verdiğinin anlaşılmasına çalışılmasıdır.

2.1 Çalışma Gurubu

Araştırmanın çalışma gurubu; 2022-2023 eğitim öğretim yılında devlet okullarında görev yapmakta olan 13 öğretmeninden oluşmaktadır. Araştırmaya çeşitlilik katabilmek açısından ilkokul (6) ve ortaokul (7) öğretmenleri seçilmiştir. Araştırmanın cinsiyet faktörü açısından çeşitlendirilebilmesi için öğretmenler erkek ve kadın katılımcılardan seçilmiştir. Katılımcılar kolay ulaşılabilir örnekleme, amaçlı örnekleme ve ölçüt örnekleme yöntemleri kullanılarak seçilmiştir. Kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi kullanılarak verilere hızlı ve kolay ulaşılması hedeflenmiştir. Zamandan ve paradan tasarruf etmek amaçlanmıştır. Amaçlı örnekleme yöntemi ile ise belirlenen örnekleme gurubu içerisinden araştırmaya katkı sağlayacağı düşünülen daha küçük bir grup seçilmiştir (Baltacı, 2018). Ölçüt örnekleme yöntemi ile katılımcılar belirli özelliklere sahip kişilerden belirlenebilir (Özdemir ve Kaplan, 2017). Bu kapsamda araştırmacı kişisel bilgi sahibi olduğu araştırmanın amacına hizmet edebilecek katılımcılar belirlemiştir. Katılımcılara ait bilgiler gizliliğin korunması adına kodlanarak sunulmuştur. Katılımcılar Öğretmen olarak adlandırılmış, Ö harfi ile kısaltılmış ve numaralandırılmış ve cinsiyetleri kodlarda belirtilmiştir. Çalışma gurubunun demografik bilgileri Tablo-1'de sunulmuştur.

Tablo-1: Çalışma Gurubuna Ait Demografik Bilgiler

| Katılımcılar | Cinsiyet | Yaş | Okul Kademesi | Mesleki Kıdem |
|--------------|----------|-----|---------------|---------------|
| Ö1 | K | 37 | İlkokul | 13 |
| Ö2 | E | 42 | İlkokul | 19 |
| Ö3 | E | 32 | İlkokul | 7 |
| Ö4 | E | 47 | İlkokul | 23 |
| Ö5 | K | 32 | İlkokul | 8 |
| Ö6 | K | 39 | İlkokul | 11 |
| Ö7 | E | 30 | Ortaokul | 7 |
| Ö8 | K | 32 | Ortaokul | 8 |
| Ö9 | K | 34 | Ortaokul | 10 |
| Ö10 | E | 50 | Ortaokul | 25 |
| Ö11 | K | 39 | Ortaokul | 13 |
| Ö12 | E | 49 | Ortaokul | 24 |
| Ö13 | K | 34 | Ortaokul | 10 |

Tabloya göre katılımcıların cinsiyetlerinin erkek ve kadın olarak yakın sayıda belirlenmeye çalışıldığı ve her kademedeki öğretmen seçilmeye çalışıldığı görülmektedir. Araştırma sonuçlarının cinsiyet ve kademeye göre farklılıklar göstermemesi için katılımcılar belirlenirken farklı cinsiyet ve kademeler birbirine yakın sayıda tutulmaya çalışılmıştır. Katılımcıların yaşlarının 30'un üzerinde olduğu ve en az 7 yıllık kıdem sahibi olan öğretmenler ile görüşmelerin gerçekleştirildiği görülmektedir. Araştırmaya katkı sağlamak amacıyla belirli bir yaş ve kıdeme sahip öğretmenler ile çalışılmıştır.

2.2 Veri Toplama Aracı

Araştırma verileri görüşme yöntemi ile toplanmıştır. Görüşme yönteminin tercih edilmesinde deneyimlerin ve örneklendirmelerin derinlemesine incelenmesi amaçlanmıştır. Görüşmenin amacı insanın olaylara bakış açısını anlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Bu amaçla araştırmacı tarafından yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu belli bir standarda göre düzenlenerek, araştırmacıya derinlemesine bilgi toplama imkanı sunar. Yarı yapılandırılmış formlar esnek ve çözümlenmesi kolay formlardır (Şayan, 2021). Görüşme formu yaklaşımı kullanılarak uygulandığında esneklik sağlar. Verilerin sistematik ve karşılaştırılabilir olmasını sağlar (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Araştırmada kullanılan araştırma soruları alan taramasının gerçekleştirilmesi ve Düzce Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri bölümünden uzman görüşü alınarak belirlenmiştir. Ön uygulama yapılarak görüşme formu revize edilmiş ve son şekli verilmiştir. Daha sonra gerçek uygulamaya geçilmiştir. Görüşme formu iki bölüme ayrılmıştır. Formun birinci bölümü katılımcılara ait demografik bilgileri içermektedir. Dört sorudan oluşmaktadır. Sorular cinsiyet, yaş, okul kademesi ve mesleki kıdemi içermektedir. Görüşme formunun ikinci bölümünde öğretmenlere okullarda ne tür adaletsiz davranışlar sergilendiği, adaletsiz davranışlara neden olan sebeplerin neler olduğu, bu adaletsiz davranışların öğretmenleri nasıl etkilediği ve bu adaletsiz davranışlar karşısında öğretmenlerin nasıl bir tutum ve davranış sergiledikleri sorulmuştur.

2.3 Verilerin Toplanması

Görüşmeler 2023 yılı Nisan-Mayıs aylarında okullar ziyaret edilerek gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler öncesi gerekli izinler alınmıştır. Görüşmeler sırasında araştırmacı tarafından katılımcılara araştırmanın amacı aktarılmış ve kullanılacağı yerler hakkında bilgi verilmiştir. Katılımcılara kimliklerinin gizli kalacağı açıklanmıştır. Araştırmada öğretmenlerin kodlar ile anılacağı açıklanmıştır. Katılımcılar hakkındaki bilgilerin başkalarıyla paylaşılmayacağı ifade edilmiştir. Katılımcılardan ses kaydı için izin istenmiştir. Katılımcıların 6 tanesi ses kaydına izin vermiş, 9 tanesi ses kaydına izin vermemiştir. Katılımcılar ile yapılan görüşmelerde notlar alınmıştır, ses kaydına izin vermeyen katılımcıların görüşmelerinde de katılımcıların her soruya verdiği yanıt aktarıldığı şekilde kaydedilmeye çalışılmıştır. Ortalama görüşme süresi 4 dakikadır. Toplam görüşme süresi 62 dakikadır. Bu sürenin 29 dakikası ses kaydından oluşmaktadır. Görüşmeler sırasında katılımcıların cevaplarına göre, anlatmak istedikleri konuyu açmaları, örneklendirmeleri, somutlaştırmaları, derinleştirmeleri istenerek cevapların anlaşılır ve anlamlı olmasına uğraşmıştır. Görüşmeler sonrasında alınan notlar katılımcılara özetlenerek, aktarılan verilerin katılımcı tarafından aktarılmak istendiği şekilde algılanıp algılanmadığı anlaşılmasına çalışılmıştır.

2.4 Verilerin Analizi

Nitel araştırmalar için veri analiz yöntemleri genellikle betimsel analiz, içerik analizi, söylev analizi ve metin analizi olarak ayrılır (Baltacı, 2019). Bu araştırmada veri analiz yöntemlerinden içerik analizi tekniği kullanılmıştır. İçerik analizi veriler arasında sıklıkla tekrar eden kavramları kullanarak kodlar oluşturma ve oluşan kodları kategorize ederek araştırmanın özüne ait anlamlı ifadeleri detaylı ve sistematik olarak incelemeyi ve yorumlamayı amaçlar. Veriler arasında sıklıkla tekrar eden kavramlar kullanılarak oluşturulan kodlar kategorize edilerek temaları oluşturur (Baltacı, 2019). Bu araştırmada içerik analizi olarak dört adımlı nitel analiz tekniği kullanılmıştır (Yıldırım ve şimşek, 2005).

- Verilerin kodlanması
- Temaların bulunması
- Kodların ve temaların düzenlenmesi
- Bulguların tanımlanması ve yorumlanması

Araştırmacı tarafından toplam 13 öğretmen ile 62 dakika görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler sırasında alınan ses kayıtları metin haline getirilmiş ve ses kaydı alınamayan görüşmeler için katılımcı cevapları alınan notlar aracılığı ile metinleştirilmiştir. Metin haline getirilen veriler alanyazının taranması ve uzman görüşü alınarak kodlanmıştır. Oluşturulan kodlardan yola çıkarak temalar oluşturulmuştur. Daha sonra kodlar temalara göre ayrıştırılarak organize edilmiştir. Bulgular araştırmacının yorumları ile okuyucunun anlayacağı şekilde aktarılmaya çalışılmıştır.

2.5 İnandırıcılık ve Aktarıcılık

Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirlik eleştirilerine karşı güven duyulabilirlik olarak adlandırılan inandırıcılık, aktarılabirlik, güvenilirlik ve onaylanabilirlik ölçütleri kullanılır (Arastaman, Öztürk Fidan ve Fidan, 2018). İnandırıcılık bulguların gerçe ile uyumudur. Aktarılabirlik (dış geçerlik) bulguların benzer bağlamlar içerisinde genellenebilirliğidir. Güvenilebilirlik aynı katılımcılar ile aynı bulgulara ulaşılmasıdır. Onaylanabilirlik (objektiflik) bulguların katılımcıların düşüncelerini yansıtmasıdır (Arastaman vd., 2018).

Araştırmanın inandırıcılığının arttırılması için kullanılan araştırma yöntemi olan görüşme konusunda alanyazında kabul gören görüşme kuralları benimsenmiştir. Bunun için yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmış ve odaklı sorular tüm katılımcılara sorulmuştur. Araştırma öncesi iki öğretmen ile öngörüşme yapılmış ve forma son biçimi verilirken uzman görüşüne başvurulmuştur. Katılımcılar ile araştırmacı arasında güven ortamı oluşurmaya çalışılmıştır. Bu amaçla katılımcılara araştırmaya katılmaya gönüllü olup olmadıkları sorulmuştur. Katılımcılara araştırmanın amacı açıklanmıştır. Katılımcılara kişisel bilgilerinin gizliliğinin korunacağı ve paylaşılmayacağı açıklanmıştır. Araştırma gönüllü olan katılımcılar ile yürütülmüştür. Kodlamalar ve ilişkili olduğu temalar belirlenirken uzman görüşü alınmıştır. Araştırmanın onaylanabilirliği için görüşmeler sırasında ses kaydı için izin istenmiştir. İzin veren katılımcılar ile yapılan görüşmeler kayıt altına alınmıştır. Ses kaydı için izin vermeyen katılımcıların cevapları olabildiğince doğrudan ve ayrıntılı not edilmiştir. Bulgular bölümünde tırnak içerisinde görüşme sırasında katılımcıların sorular verdiği cevaplardan alıntılar aktarılmıştır. Araştırma sürecinde ortaya çıkan bulgular katılımcılar ile paylaşılmıştır. Eklemek veya çıkarmak istediklerinin olup olmadığı sorulmuştur. Görüşmeler deşifre edildikten sonra katılımcılar ile teyit toplantısı yapılmış ve bulgular katılımcılar ile paylaşılmıştır. Ayrıca görüşme metnine eklemek veya çıkarmak istedikleri ifadeler olup olmadığı sorulmuştur.

Araştırmanın aktarılabirliği ve güvenilirliği için alanyazı taraması gerçekleştirilmiştir. Benzer bağlamda ortak evrene sahip araştırmaların kullandığı yöntemler dikkate alınmıştır. Araştırmanın araştırma süreci ayrıntılı olarak betimlenmiştir. Araştırmanın modeli, deseni, çalışma gurubu, veri toplama aracı, veri toplama süreci, verilerin analizi ve yorumlanması süreçleri olduğu gibi aktarılmıştır. Alanyazında benzer konularda gerçekleştirilen araştırma bulguları incelenerek karşılaştırılmıştır. Ayrıca araştırmanın çeşitlendirilmesi için farklı türlerdeki okullardan (ilkokul, ortaokul,) farklı cinsiyetlerde öğretmenler seçilmiştir. Araştırma bulguları yorum yapılmadan aktarılmış, katılımcı ifadeleri doğrudan kullanılarak desteklenmiştir. Araştırmanın her aşamasında uzman görüşü alınmaya devam edilmiştir.

3. BULGULAR

3.1 Adil olmayan davranışlar nelerdir alt problemi

Adil olmayan davranışlar nelerdir alt problemi ile ilgili öğretmenlere okullarda ne tür adaletsiz davranışlar sergilendiği sorulmuştur. Öğretmenlerin verdikleri cevaplar incelenmiş ve sıklıkla tekrar eden kavramlar kodlanmıştır. Aşağıdaki tabloda ilgili kodlar öğretmenler ile eşleştirilmiş olarak gösterilmektedir.

Tablo.2 Öğretmen Görüşlerine Göre Okullarda Adaletsiz Davranışların Türleri

| | İzinler | Ö1 Ö2 Ö3 Ö4 Ö6 Ö10 Ö12 |
|---------------------------------------|--|------------------------------|
| Adaletsiz davranış gösterilen alanlar | Görev paylaşımı / Görevlendirmeler | Ö1 Ö2 Ö5 Ö6 Ö7 Ö8 Ö9 Ö11 Ö13 |
| | Nöbetler | Ö2 Ö6 Ö9 Ö12 |
| | İltimas gösterme Görmezden gelme | Ö3 Ö4 Ö9 |
| | Kişisel İlişki / Anlayış gösterme / Davranış şekli | Ö4 Ö6 Ö8 |
| | Evrak kontrolü | Ö5 |
| | Ders Programı | Ö7 Ö9 Ö12 Ö13 |
| | Değerlendirme / Ödüllendirme | Ö8 Ö12 |

Tablo.2 incelendiğinde öğretmenlerin adaletsiz davranışların en çok gerçekleştiği alanların görev paylaşımlarında ve izin alma durumlarında karşılaştıklarını düşündükleri görülmektedir. Ayrıca ders programlarının oluşturulması ve nöbetlerde de adaletsiz davranışlara rastlanmaktadır. Değerlendirme sürecinde adil olunmadığı ve öğretmenlerin görevlerini yerine getirirken diğer meslektaşlarına farklı davranılması, iltimas gösterilmesi de adaletsiz davranışlar arasındadır. Bir öğretmen evrakların toplanması ve kontrolünde de adil davranılmadığını ifade etmiştir. Tablo.3'de kodlanan öğretmen görüşleri aşağıda aktarılmıştır.

İzinler koduyla ilgili öğretmen görüşleri:

Okullarda çalışan okul yöneticilerinin öğretmenlere izin verme yetkisi bulunmamaktadır. Bu sebeple izinler konusu istismara açıktır. Öğretmen görüşleri incelendiğinde de bu durum gözükmektedir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin okul yöneticilerinin izinler konusunda taraflı davranabildiğini düşündüğü tespit edilmiştir.

(Ö1, K): “Adaletsiz davranışlar daha çok izinlerde ve görevlendirmelerde oluyor.”

(Ö2, E): “Okullarda adaletsiz davranışlar daha çok okul yöneticilerinin insiyatifinde olan konularda oluyor. Nöbetler, izinler, görev paylaşımı gibi.”

(Ö3, E): “Daha çok idare etme konusunda adil olmayan tutumlar yaşanıyor.”

(Ö4, E): “Mesela izinlerde adaletsizlik çok fazla. Müdürler sevdikleri öğretmenlere çok rahat izin verip idare ediyor. Diğerlerine ise sevk al rapor al diye işini zorlaştırmaya çalışıyor.”

(Ö6, K): “Okul müdürleri bazı öğretmenlere daha anlayışlı oluyor. İzin gerektiğinde idare ediyor.”

(Ö10, E): “Yapılan hatalara verilen tepkilerde veya izin konularında özellikle dikkat çekiyor.”

(Ö12, E): “Akabinde ise nöbet görevleri adı altında angaryalarla, ders programı oluştururken ya da izin ihtiyaçlarında yokuşa sürmeler, mesleki başarıyı görmezden gelmeler gibi durumlarla kendini gösterir.”

Görev paylaşımı / Görevlendirmeler koduyla ilgili öğretmen görüşleri:

Okullara okul yöneticilerinin yetki alanında bulunan konulardan biri de öğretmenler arasındaki görev paylaşımıdır. Öğretmenlerin görev paylaşımı konusundaki görüşleri incelendiğinde okul yöneticilerinin bu konuda adil olmayan davranışlarda bulunabildiği tespit edilmiştir. Katılımcılar arasında kademeye göre farklı cevaplar bulunduğu da tespit edilmiştir. Ortaokul öğretmenlerinin ilkökul öğretmenlerine göre farklı olarak ders programlarının oluşturulmasında adil olmayan davranışların ortaya çıktığını söylediği görülmüştür. Görev paylaşımı / Görevlendirmeler koduyla ilgili öğretmen görüşleri aşağıda aktarılmıştır.

(Ö1, K): “Adaletsiz davranışlar daha çok izinlerde ve görevlendirmelerde oluyor.”

(Ö2, E): “Okullarda adaletsiz davranışlar daha çok okul yöneticilerinin insiyatifinde olan konularda oluyor. Nöbetler, izinler, görev paylaşımı gibi.”

(Ö5, K): “Görev dağılımı ve evrak toplamada bariz yaşıyor.”

(Ö6, K): “Okul müdürleri bazı öğretmenlere daha anlayışlı oluyor. İzin gerektiğinde idare ediyor. Derslere giriş çıkış saatlerine dikkat etmese de bir şey demiyor. Nöbet görevlerini savsaklayan öğretmenler oluyor. Görev paylaşımında da bazı öğretmenlere sürekli görev yazılırken bazılarına az ve kolay olanlar veriliyor.”

(Ö7, E): “Görevlerde adaletsizlik, ders programlarını hazırlarken kendine yakın gördüğü kişilerin isteklerine dikkat etme, ücret verilen görevleri kendine yakın kişilere verme...”

(Ö8, K): “Görevlerin dağılımındaki adaletsizlik, samimi davranışlar gösterme, değerlendirme sürecinde farklı tutumlar takınma, öğretmen sorunlarına karşı duyarlılık gibi konularda adil olmayan davranışlar sergilenmektedir.”

(Ö9, K): “Ücretli görevler, ders dağılımları ve programları, nöbet günleri, sorumlulukların yerine getirilmesi konusunda eksikleri görmezden gelme gibi davranışlar sayılabilir.”

(Ö11, K): “Yaş gurubu yüksek olan öğretmenlere esneklik ve kayırmacı davranışlar sergilenmektedir. Bu guruplara daha az görev ve sorumluluk verilmektedir.”

(Ö13, K): “Cinsiyete göre. Kadın veya bekar olmak, evli ve erkek olmaya göre görev dağılımında daha çok sorumluluk ve görev verilmesine maruz kalmamıza neden oluyor. Ders programlarının belirlenmesinde de aynı durum söz konusu. Seminerler verilirken hafta sonu veya boş günlerimize denk gelmesine rağmen bekar olduğumuz için bize yazılıyor.”

Nöbetler koduyla ilgili öğretmen görüşleri:

Okullarda öğretmenlerin nöbet görevlerinin gününü belirleyen okul yöneticileridir. Nöbet günleri belirlenirken öğretmen ihtiyaçlarının dikkate alınması, nöbetler esnasında kişisel ihtiyaçlarını giderebileceği ortamında oluşturulması gerekmektedir. Okul yöneticileri öğretmenlere karşı davranışlarında işleri kolaylaştırıcı konumda olmalıdır. Öğretmen görüşlerinde nöbet görevlerinin yerine getirilmesi sırasında farklı öğretmen davranışları olduğu, okul yöneticilerinin bu davranışlara karşı adil bir tutum sergilemediği ifade edilmiştir. Nöbetler koduyla ilgili öğretmen görüşleri aşağıda aktarılmıştır.

(Ö2, E): “Okullarda adaletsiz davranışlar daha çok okul yöneticilerinin insiyatifinde olan konularda oluyor. Nöbetler, izinler, görev paylaşımı gibi.”

(Ö6, K): “Okul müdürleri bazı öğretmenlere daha anlayışlı oluyor. İzin gerektiğinde idare ediyor. Derslere giriş çıkış saatlerine dikkat etmese de bir şey demiyor. Nöbet görevlerini savsaklayan öğretmenler oluyor. Görev paylaşımında da bazı öğretmenlere sürekli görev yazılırken bazılarına az ve kolay olanlar veriliyor.”

(Ö9, K): “Ücretli görevler, ders dağılımları ve programları, nöbet günleri, sorumlulukların yerine getirilmesi konusunda eksikleri görmezden gelme gibi davranışlar sayılabilir.”

(Ö12, E): “Genel olarak öncelikle öğretmeni takdirde kendini göstermektedir. Akabinde ise nöbet görevleri adı altında angaryalarla, ders programı oluştururken ya da izin ihtiyaçlarında yokuşa sürmeler, mesleki başarıyı görmezden gelmeler gibi durumlarla kendini gösterir.”

İltimas gösterme / Görmezden gelme koduyla ilgili öğretmen görüşleri:

Okullar sosyal bir örgüttür. Okullarda görev yapmakta olan öğretmenler bir birey olarak çeşitli beklentiler içerisindedir. Okul yöneticileri kendilerine verilen yasal güç ile okulları yönetmektedir. Ancak bazı konular okul yöneticilerinin yetkileri dışında olmasına rağmen sosyal bir birey olan öğretmenler için ihtiyaçtır. Öğretmenler bu gibi durumlarda okul yöneticilerinin öğretmenlere karşı farklı tutumlar sergilediğini ifade etmiştir. Bazı öğretmenlerin eksiklerini görmezden gelmek okul yöneticilerinin adil olmayan davranışlarına örnek olarak verilmiştir. İltimas gösterme / Görmezden gelme koduyla ilgili öğretmen görüşleri aşağıda aktarılmıştır.

(Ö3, E): “Daha çok idare etme konusunda adaletsiz davranışlar yaşıyor.”

(Ö4, E): “Müdürler sevdikleri öğretmenlere çok rahat izin verip idare ediyor. Diğerlerine ise sevk al rapor al diye işini zorlaşturmaya çalışıyor.”

(Ö9, K): “Ücretli görevler, ders dağılımları ve programları, nöbet günleri, sorumlulukların yerine getirilmesi konusunda eksikleri görmezden gelme gibi davranışlar sayılabilir.”

Kişisel İlişki / Anlayış gösterme / Davranış şekli koduyla ilgili öğretmen görüşleri:

Okul yöneticileri ve öğretmenler ast üst ilişkisi içerisinde çalışmasına rağmen okul yöneticiliği ayrı bir iş olarak tanımlanmamıştır. Okul yöneticileri mesleki olarak hala öğretmendir. Bu sebeple ast üst dengesi tam olarak kurulamamaktadır. Öğretmenler ile okul yöneticileri ast üst ilişkisinin belirsizliği ile okul içerisinde de arkadaşça ilişkiler yaşayabilmektedir. Bu ilişki okul yöneticilerinin ile öğretmenlere karşı farklı davranışlar sergilemesine yol açarak adil olmayan durumlar ortaya çıkarır. Kişisel İlişki / Anlayış gösterme / Davranış şekli koduyla ilgili öğretmen görüşleri aşağıda aktarılmıştır.

(Ö4, E): “Müdürler sevdikleri öğretmenlere çok rahat izin verip idare ediyor. Diğerlerine ise sevk al rapor al diye işini zorlaşturmaya çalışıyor.”

(Ö6, K): “Derslere giriş çıkış saatlerine dikkat etmese de bir şey demiyor. Nöbet görevlerini savsaklayan öğretmenler oluyor. Görev paylaşımında da bazı öğretmenlere sürekli görev yazılırken bazılarına az ve kolay olanlar veriliyor.”

(Ö8, K): “Görevlerin dağılımındaki adaletsizlik, samimi davranışlar gösterme, değerlendirme sürecinde farklı tutumlar takınma, öğretmen sorunlarına karşı duyarlılık gibi konularda adil olmayan davranışlar sergilenmektedir.”

Evrak kontrolü kodu ile ilgili öğretmen görüşleri:

Okullarda öğretmenler tarafından yapılması gereken birçok iş bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi de belirli evrakları hazırlamak ve zamanında teslim etmektir. Evrakların toplanmasının takibini ve içeriğinin kontrolünü okul yöneticileri gerçekleştirir. Okul yöneticileri evrakları toplarken belirlenen zaman içerisinde getirmeyen öğretmenlere karşı farklı tutumlar içerisinde bulunabilir. Bu durum adaletsiz bir ortam oluşturur. Evrak kontrolü ile ilgili adaletsiz durumlar oluştuğunu bir öğretmen ifade etmiştir.

(Ö5, K): “Görev dağılımı ve evrak toplamada bariz yaşıyor.”

Ders programı koduyla ilgili öğretmen görüşleri:

Ders programı oluşturmak ve duyurmak okul yöneticisinin yetki ve sorumluluklarından biridir. Ders programlarının oluşturulması ile ilgili öğretmen görüşleri ortaokul öğretmenlerini kapsamaktadır. İlkokul öğretmenlerinin haftada beş gün çalışması ve ders programlarını kendi oluşturmaları bu konuda adil olmayan uygulamalarla karşılaşmalarını engeller. Ancak ortaokul öğretmenlerinin ders sayılarına göre hafta içi bazı günler okula gelmelerine gerek olmaması ve ders saatleri arasında boşlukların oluşması ortaokul öğretmenleri için problem oluşturur. Ders programı koduyla ilgili öğretmen görüşleri aşağıda aktarılmıştır.

(Ö7, E): “Görevlerde adaletsizlik, ders programlarını hazırlarken kendine yakın gördüğü kişilerin isteklerine dikkat etme, ücret verilen görevleri kendine yakın kişilere verme...”

(Ö9, K): “Ücretli görevler, ders dağılımları ve programları, nöbet günleri, sorumlulukların yerine getirilmesi konusunda eksikleri görmezden gelme gibi davranışlar sayılabilir.”

(Ö12, E): “Akabinde ise nöbet görevleri adı altında angaryalarla, ders programı oluştururken ya da izin ihtiyaçlarında yokuşa sürmeler, mesleki başarıyı görmezden gelmeler gibi durumlarla kendini gösterir.”

(Ö13, K): “Ders programlarının belirlenmesinde de aynı durum söz konusu. Seminerler verilirken hafta sonu veya boş günlerimize denk gelmesine rağmen bekar olduğumuz için bize yazılıyor.”

Değerlendirme / Ödüllendirme koduyla ilgili öğretmen görüşleri:

Okullarda öğretmen değerlendirmenin ölçütleri bulunmaktadır. Ancak resmi olarak ödül almak için okul yöneticilerinin teklifi gerekmektedir. Bu sebeple ödüllendirme sürecinde adaletsiz durumlar ortaya çıkmaktadır.

Değerlendirme sürecinde de ölçütlere dikkat etmemek, eksikleri görmezden gelmek adaletsizlikler oluşturur. Değerlendirme / Ödüllendirme koduyla ilgili öğretmen görüşleri aşağıda aktarılmıştır.

(Ö8, K): “Görevlerin dağılımındaki adaletsizlik, samimi davranışlar gösterme, değerlendirme sürecinde farklı tutumlar takınma, öğretmen sorunlarına karşı duyarlılık gibi konularda kayırmacı davranışlar sergilenmektedir.”

(Ö12, E): “Genel olarak öncelikle öğretmeni takdirde kendini göstermektedir.”

3.2 Adil olmayan davranışların sebepleri nelerdir alt problemi

Adil olmayan davranışların sebepleri nelerdir alt problemi ile ilgili öğretmenlere adil olmayan yönetici tutum ve davranışlarının nedenleri nelerdir sorusu sorulmuştur. Öğretmenlerin verdikleri cevaplar incelenmiş ve sıklıkla tekrar eden kavramlar kodlanmıştır. Aşağıdaki tabloda ilgili kodlar öğretmenler ile eşleştirilmiş olarak gösterilmektedir.

| | Arkadaşlık / Kişisel ilişki | Ö1 Ö2 Ö4 Ö6 Ö7 Ö9 Ö10 |
|--------------------------------------|-----------------------------|-----------------------|
| | Sendika / Siyasi | Ö1 Ö3 Ö4 Ö5 Ö6 Ö9 Ö10 |
| | Yaş | Ö5 |
| Adil olmayan davranışların sebepleri | Cinsiyet | Ö5 Ö6 Ö13 |
| | Tepki / Tepkisizlik | Ö6 Ö11 |
| | Yönetici Yetersizliği | Ö8 Ö11 Ö12 |
| | Çıkar / Menfaat | Ö9 Ö12 |
| | Medeni Durum | Ö13 |

Tablo.3 incelendiğinde öğretmenlerin adaletsiz davranışların başlıca sebebi olarak arkadaşlık ilişkileri ile kurulan yakınlık ve siyasi görüşe bağlı olarak sendikal aynılığı gördüğü söylenebilir. Bunun yanında öğretmenler yöneticilerin yönetici yetersizliklerinden kaynaklı adaletsiz davranışlar sergilediğini düşünmektedir. Cinsiyet, yaş ve medeni durumda adil olmayan davranışların sebepleri arasında görülmektedir. Öğretmenler ayrıca yöneticilerin çıkar amaçlı adaletsiz davranışlar sergileyebildiğini ve tepki veren ve vermeyen öğretmenler arasında da ayrımcılık yaptıklarını dile getirmiştir. Adil olmayan davranışların sebepleri ile ilgili öğretmen görüşleri aşağıda aktarılmıştır.

Arkadaşlık / Kişisel ilişki koduyla ilgili öğretmen görüşleri:

İnsan sosyal bir varlıktır. Kendine yakın hissettiği kişilere karşı iyi davranışlar gösterme çabasına girer. Bu durum okullarda da okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki ilişkiye yansır. Okul yöneticileri kişisel olarak kendilerine yakın hissettikleri kişilere karşı daha anlayışlı tutumlar sergilerse öğretmenler arasında adaletsizlik oluşturur. Öğretmenlerin Arkadaşlık / Kişisel ilişki koduyla ilgili görüşleri aşağıda aktarılmıştır.

(Ö1, K): “Bu bazen arkadaşlıkları oluyor. ...Ya da arkadaşlık kurduğu kişilere daha ılımlı yaklaşırken diğer öğretmenlere daha çok karışıyor.”

(Ö2, E): “Okul müdürlerinin arkadaşlık ilişkileri. Arkadaşlarına karşı daha anlayışlı olurken dışarda görüşmediği kişilere karşı daha sert olabiliyorlar.”

(Ö4, E): “Arkadaşlık. Bu arkadaşlığın altında da daha çok siyasi yakınlık var. Benzer görüşe sahip kişiler genelde daha yakın arkadaş oluyor. Farklı düşünenlerse dışlanıyor.”

(Ö6, K): “Birçok sebebi olabiliyor. Bazen yakınlık bazen sendika.”

(Ö7, E): “Sosyal ilişkileri sonucu kendisine yakın hissedilen, istekleri sorgusuz yapan, görevi olmamasına rağmen yaranma amacıyla hareket eden kişilere kayırmacı davranışlar yapılmaktadır. Yapması gereken görevleri yerine getirmese bile özel istekleri yerine getirdiği için okul yönetimleri tarafından tutulmaktadırlar.”

(Ö9, K): “Çıkar gütmeye davranışları, siyasi bir hedefinin olması, kişisel yakınlık...”

(Ö10, E): “Hemşericilik ve sendika bağlantısı.”

Sendika birliği / Siyasi görüş aynılığı ile ilgili öğretmen görüşleri:

İnsanlar arasındaki ilişkiyi belirleyen faktörler bulunur. Siyasi olarak benzer düşüncede olmak insanları birbirine yakın hissettirebilir. Okul yöneticileri de öğretmenler arasında siyasi olarak kendine yakın gördüğü kişilere karşı anlayışlı tutumlar sergileyebilir. Bu durumda ayrımcılığa ve adaletsizliğe yol açar. Siyasi görüş birliğine benzer şekilde sendikal yakınlıkta okul yöneticilerinin davranışlarına yansırca adaletsizlik oluşturacaktır. Sendika birliği / Siyasi görüş aynılığı ile ilgili öğretmen görüşleri aşağıda aktarılmıştır.

(Ö1, K): “...Bazen de sendikaları. Okul müdürleri kendi sendikalarından olmayan kişilere karşı daha katı olabiliyor.”

(Ö3, E): “Müdürler genelde kendi siyasi görüşüne yakın kişilere daha idareci yaklaşıyor. Bunlarda zaten genelde aynı sendikadan kişiler oluyor. Birbirlerini kolluyorlar bir bakıma.”

(Ö4, E): “Arkadaşlık. Bu arkadaşlığın altında da daha çok siyasi yakınlık var. Benzer görüşe sahip kişiler genelde daha yakın arkadaş oluyor. Farklı düşünenlerse dışlanıyor.”

(Ö5, K): “Başta sendika ama yaş ve cinsiyet de etkili diye düşünüyorum.”

(Ö6, K): “Birçok sebebi olabiliyor. Bazen yakınlık bazen sendika.”

(Ö9, K): “Çıkar gütmeye davranışları, siyasi bir hedefinin olması, kişisel yakınlık...”

(Ö10, E): “Hemşericilik ve sendika bağlantısı.”

Yaş koduyla ilgili öğretmen görüşleri:

Okullarda çeşitli yaş guruplarından öğretmenler bir arada çalışmaktadır. Okul yöneticileri görevlerini yerine getirirken öğretmenlerin ilgi, yetenek ve uzmanlıklarına göre öğretmenler ile iletişim halinde çalışmalı ve görevlendirmeleri bu konulara dikkat ederek gerçekleştirmelidir. Ancak bazı görevler daha çok çaba, zaman ve enerji ister. Belli zorluktaki görevlerin sık sık aynı kişilere verilmesi adil olmayan bir davranıştır. Yaş koduyla ilgili öğretmen görüşü aşağıda aktarılmıştır.

(Ö5, K): “Başta sendika ama yaş ve cinsiyet de etkili diye düşünüyorum. Genç öğretmenlere daha ağır görevler veriliyor. Ya da bayan öğretmenlere daha ciddi görevler veriliyor. Evrakları daha sıkı kontrol ediliyor. Evrak işi çok olan işler veriliyor. Bu durum birazda müdürlerin genelde erkek olmasından kaynaklanıyor sanırım. Gençleri ve bayanları daha kolay hedef olarak görüyor olabilirler. Çünkü erkekler özellikle de yaşları büyükse daha çok itiraz ediyor.”

Cinsiyet koduyla ilgili öğretmen görüşleri:

Okullarda çalışan öğretmenler cinsiyet gözetmeksizin eşit şartlara sahiptir. Okul yöneticilerinin cinsiyete göre farklı davranışlar sergilemesi etik dışı bir davranıştır. Buna rağmen öğretmen görüşleri okul yöneticilerinin cinsiyete göre farklı tutumlar içerisinde bulunabildiklerini söylemektedir. Cinsiyet koduyla ilgili öğretmen görüşleri aşağıda ifade edilmiştir.

(Ö5, K): “Başta sendika ama yaş ve cinsiyet de etkili diye düşünüyorum. ... Ya da bayan öğretmenlere daha ciddi görevler veriliyor. Evrakları daha sıkı kontrol ediliyor. Evrak işi çok olan işler veriliyor. Bu durum birazda müdürlerin genelde erkek olmasından kaynaklanıyor sanırım. Gençleri ve bayanları daha kolay hedef olarak görüyor olabilirler. Çünkü erkekler özellikle de yaşları büyükse daha çok itiraz ediyor.”

(Ö6, K): “Birçok sebebi olabiliyor. Bazen yakınlık bazen sendika. Birde erkek kadın arasında ayrımcılık yapıyor. Bayan öğretmenler daha kolay görevlendirilebiliyor. Özellikle uğraş gerektiren görevlerde bayan öğretmenler sanki kullanılıyor. Birde çok itiraz eden öğretmene daha az görev veriliyor. Sanırım müdürler saygınlığını korumak için ses çıkarmayan öğretmenlere görev vermeyi tercih ediyor. Buda daha çok bayan öğretmenler oluyor.”

(Ö13, K): “Cinsiyet ve medeni durum. Erkeklerle ve evlilere karşı pozitif ayrımcılık yapıyor.”

Tepki gösterme / Tepkisizlik koduyla ilgili öğretmen görüşleri:

Okul yöneticileri öğretmenler açısından amir konumundadır. Bu sebeple okul içerisinde saygınlığını koruması gerekir. Okul yöneticileri açısından verilen emirin yerine getirilmemesi saygınlığını zedeleyecektir. Okul yöneticilerinin bu sebeple tartışma yaratan öğretmenlere karşı tutumları farklı olabilir. Tartışma yaratan

öğretmenlere görev vermekten kaçınırken, uyumlu şekilde emirleri yerine getiren öğretmenlere fazla görev verme eğilimine girebilir. Bu durumda adil olmayan bir ortam oluşturur. Tepki gösterme / Tepkisizlik koduyla ilgili öğretmen görüşleri aşağıda aktarılmıştır.

(Ö6, K): “Birçok sebebi olabiliyor. Bazen yakınlık bazen sendika. Birde erkek kadın arasında ayrımcılık yapılıyor. Bayan öğretmenler daha kolay görevlendirilebiliyor. Özellikle uğraş gerektiren görevlerde bayan öğretmenler sanki kullanılıyor. Birde çok itiraz eden öğretmene daha az görev veriliyor. Sanırım müdürler saygınlığını korumak için ses çıkarmayan öğretmenlere görev vermeyi tercih ediyor. Buda daha çok bayan öğretmenler oluyor.”

(Ö11, K): “Adaletsiz davranışlara neden olan unsur idari tutum, çatışmaya girmeme, girmekten kaçınma olarak söylenebilir. Çatışmadan kaçınmayan hazır cevap kişiler de kayırlmaktadır.”

Yönetici Yetersizliği koduyla ilgili öğretmen görüşleri:

Okul yöneticileri okullardaki liderlerdir. Liderlik ise kişisel özelliklerinin de güçlü olması ile mümkündür. Okul yöneticileri, kişisel özellikleri itibarıyla lider özellikleri sergilemiyorsa davranışlarında zafiyet göstererek adil olmayan durumlar oluşmasına yol açar. Yönetici Yetersizliği koduyla ilgili öğretmen görüşleri aşağıda aktarılmıştır.

(Ö8, K): “Güç sağlama, saygınlık kazanma, üst yönetime yaranma, yetersizlik gibi sebepler söylenebilir.”

(Ö11, K): “Adaletsiz davranışlara neden olan unsur idari tutum, çatışmaya girmeme, girmekten kaçınma olarak söylenebilir. Çatışmadan kaçınmayan hazır cevap kişiler de kayırlmaktadır.”

(Ö12, E): “Liyakatsizlikten kaynaklanmaktadır. Yani idarecilikten bi haber duygularının esiri, üst mercilerin isteğine göre hareket eden, benden senden oluşumlarına giren sığ düşünceli yöneticiler adaletsizliğin sebebi.”

Çıkar / Menfaat koduyla ilgili öğretmen görüşleri:

Okul yöneticileri etik değerlere uygun davranmakla yükümlüdür. Kişisel çıkar sağlamamak da etik değerlerden biridir. Okul yöneticilerinin kişisel çıkarları uğruna etik değerlerin dışına çıkması ve davranışlarını kendi menfaatine uygun olacak şekilde şekillendirmesi öğretmenlerin adaletsiz durumlarla karşılaşmasına yol açar. Çıkar / Menfaat koduyla ilgili öğretmen görüşleri aşağıda aktarılmıştır.

(Ö9, K): “Çıkar gütmeye davranışları, siyasi bir hedefinin olması, kişisel yakınlık...”

(Ö12, E): “Liyakatsizlikten kaynaklanmaktadır. Yani idarecilikten bi haber duygularının esiri, üst mercilerin isteğine göre hareket eden, benden senden oluşumlarına giren sığ düşünceli yöneticiler adaletsizliğin sebebi.”

Medeni durum koduyla ilgili öğretmen görüşleri:

Öğretmenler bir birey olarak sosyal hayatlarında farklı konumlarda bulunur. Evli olmak öğretmene bir eş misyonu yükler. Bu durumun okul yöneticileri tarafından okul ortamında değerlendirilmesi yine etik dışı davranışlardandır. Bekar ya da evli olmaya göre görev yükünün değişmesi adil olmayan bir durumdur. Medeni durum koduyla ilgili öğretmen görüşü aşağıda aktarılmıştır.

(Ö13, K): “Cinsiyet ve medeni durum. Erkeklerle ve evlilere karşı pozitif ayrımcılık yapılıyor.”

3.3 Adil olmayan davranışlar karşısında öğretmenlerin duygu ve düşünceleri nelerdir alt problemi

Adil olmayan davranışlar karşısında öğretmenlerin duygu ve düşünceleri nelerdir alt problemi ile ilgili öğretmenlere adil olmayan davranışlar karşısında öğretmenlerin nasıl etkilendiği sorulmuştur. Öğretmenlerin verdikleri cevaplar incelenmiş ve sıklıkla tekrar eden kavramlar kodlanmıştır. Aşağıdaki tabloda ilgili kodlar öğretmenler ile eşleştirilmiş olarak gösterilmektedir.

Tablo.4 Öğretmen Görüşlerine Göre Okullarda Adil Olmayan Davranışlar Karşısında Öğretmenlerin Duygu ve Düşünceleri

| | Motivasyon/Performans kaybı | Ö1 Ö3 Ö6 Ö8 Ö9 Ö11 Ö12 |
|----------------------|-----------------------------|------------------------|
| Öğretmen düşünceleri | | Ö13 |
| | Bölünme / Çatışma | Ö2 Ö3 Ö4 Ö10 |
| | Huzursuzluk / Mutsuzluk | Ö2 Ö4 Ö8 Ö10 Ö12 |

| | |
|---------------------|-------|
| Güvensizlik | Ö5 Ö8 |
| Aidiyet hissedememe | Ö10 |

Tablo.4 incelendiğinde öğretmenlerin adaletsiz davranışlar karşısında motivasyon kaybı yaşadıkları ve performanslarının düştüğü görülmektedir. Öğretmenler okullarda adil olmayan davranışların bölünme ve çatışmaya neden olduğunu düşünmektedir. Bununla beraber huzursuz ve mutsuz oldukları söylenebilir. Bazı öğretmenler güvensizlik yaşayarak okula olan aidiyet duygularını kaybetmektedir. Öğretmenlerin adaletsiz davranışlar karşısında düşündükleri ve hissettiklerini aktardığı ifadeler aşağıda aktarılmıştır.

Motivasyon/Performans kaybı koduyla ilgili öğretmen görüşleri:

Tüm meslek guruplarında motivasyon önemli bir unsurdur. Motivasyon kişinin işine bağlılığını ve çalışma performansını artırır. Adaletin olmadığı yerde çalışanlar iş motivasyonunu kaybeder. Performans kaybı yaşanır. Okullar açısından motivasyon kaybı öğretmenin öğrenciye sağlayacağı faydanın azalması demektir. Öğretmenlerin motivasyon/performans kaybı koduyla ilgili görüşleri aşağıda aktarılmıştır.

(Ö1, K): “Bizim işimizde motivasyon önemli. Bu durum motivasyonumuzu düşürüyor. Böyle bir yerde çalıştığın zaman görev almak istemiyorsun, verilen görevleri de yapmış olmak için yapıyorsun.”

(Ö3, E): “Okul ortamı etkileniyor daha çok. O bölünme çalışma isteğini düşürüyor insanın.”

(Ö6, K): “Olumsuz etkileniyoruz tabi. Çalışma şevkimiz kırılıyor. Verilen görevleri zoraki yapıyoruz. Bizim işimiz daha çok öğrenciyle ama bazen öyle görevler veriliyor ki öğrenciye ayırmamız gereken zamanı görevleri yapacağı diye kullanmak zorunda kalıyoruz.”

(Ö8, K): “Motivasyon kaybı, güvensizlik, tayin isteği, yabancılaşıma, nefret, mutsuzluk gibi etkiler bırakır.”

(Ö9, K): “Haksızlığa uğrayan, önemsenmeyen bir psikolojide okulda öğretmen performansları düşer.”

(Ö11, K): “Öğretmenlerin bu davranışlar karşısında motive olabilme kapasiteleri körelmektedir.”

(Ö12, E): “Mesleğinden zevk alamayan, okulunda mutsuz, hevesi kırıldığı için kendini geliştirmeyi bırakmış ve sıradanlaşmış birine dönüşürler.”

(Ö13, K): “Meslekten soğumama neden oluyor. Böyle okullarda çalışmak istemiyor insan.”

Bölünme / Çatışma koduyla ilgili öğretmen görüşleri:

Çatışma örgütler için istenmeyen bir durumdur. Örgüt etkililiğini düşürür. Bölünmeye sebep olur. Bölünme ile oluşan gruplaşma örgütlerde olumsuz bir çalışma ortamına yol açar. Bölünme / Çatışma koduyla ilgili öğretmen görüşleri aşağıda listelenmiştir.

(Ö2, E): “Öğretmenler arasında bölünmeye yol açıyor. Okul ortamında birlik beraberlik kayboluyor. Öğretmenler birbirinin açığını kollar hale geliyor. Böyle olunca da huzurlu bir çalışma ortamı kalmıyor tabi.”

(Ö3, E): “Okul ortamı etkileniyor daha çok. O bölünme çalışma isteğini düşürüyor insanın. Okulda gruplaşmalar oluyor.”

(Ö4, E): “Çatışma ortaya çıkarsa kaçınılmaz bir bölünme oluyor. İki grup arasında açık arama, arkasından konuşma hatta açık açık tartışmalar oluyor.”

(Ö10, E): “Öğretmenler arasında ikilik çıkıyor. Bölünme beraberinde birbirinin kuyusunu kazmaya kadar gidebiliyor. Okulda ne huzur kalıyor ne aidiyet.”

Huzursuzluk / Mutsuzluk koduyla ilgili öğretmen görüşleri:

Çalışma hayatında çalışanların mutlu ve huzurlu olması verimlilik için önemlidir. Okulların çalışanı olarak öğretmenler buldukları okulda mutlu ve huzurlu bir çalışma ortamı arar. Oluşan adaletsiz tutumlar öğretmenlerinde mutsuzluğuna yol açar. Öğretmenlerin okula aidiyeti azalır. Kendini okulda mutsuz ve huzursuz hisseden öğretmenin çalışma isteği de azalacaktır. Öğretmenlik kendini sürekli geliştirmeyi ve yenilemeyi gerektirir. Mutsuz ve huzursuz bir öğretmen ise kendini geliştirecek aktivitelere zaman ayırmak istemeyecektir. Huzursuzluk / Mutsuzluk koduyla ilgili öğretmen görüşleri aşağıda aktarılmıştır.

(Ö2, E): “Öğretmenler arasında bölünmeye yol açıyor. Okul ortamında birlik beraberlik kayboluyor. Öğretmenler birbirinin açığını kollar hale geliyor. Böyle olunca da huzurlu bir çalışma ortamı kalmıyor tabi.”

(Ö4, E): “Çatışma ortaya çıkarsa kaçınılmaz bir bölünme oluyor. İki grup arasında açık arama, arkasından konuşma hatta açık açık tartışmalar oluyor. Okulda huzur muzur kalmıyor. Hepimiz işimizi yapıyoruz. Bu farklılık olmamalı.”

(Ö8, K): “Motivasyon kaybı, güvensizlik, tayin isteği, yabancılaşma, nefret, mutsuzluk gibi etkiler bırakır.”

(Ö10, E): “Öğretmenler arasında ikilik çıkıyor. Bölünme beraberinde birbirinin kuyusunu kazmaya kadar gidebiliyor. Okulda ne huzur kalıyor ne aidiyet.”

(Ö12, E): “Mesleğinden zevk alamayan, okulunda mutsuz, hevesi kırıldığı için kendini geliştirmeyi bırakmış ve sıradanlaşmış birine dönüşürler.”

Güvensizlik koduyla ilgili öğretmen görüşleri:

Okullar açık sistemler olarak çevrelerinden etkilenir ve çevresini etkiler. Kendi içerisinde bulunan alt sistemlerle bir bütündür. Bu sebeple zaman zaman karşılaşılan sorunlar olmaktadır. Okul yöneticileri karşılaşılan sorunların çözümünde öğretmenlere yardımcı olmalıdır. Ancak öğretmenler okul yöneticilerine güven duymaması durumunda sorunları çözmek için okul yöneticilerinden destek almayı gereksiz bulabilir. Güvensizlik koduyla ilgili öğretmen görüşleri aşağıda aktarılmıştır.

(Ö5, K): “Bi çok öğretmen bu durumdan rahatsız tabi. Okul idaresine güven duymuyorlar. O yüzden de sorun olduğunda paylaşmak da istemiyorlar. Güvenmiyorlar idarelerine.”

(Ö8, K): “Motivasyon kaybı, güvensizlik, tayin isteği, yabancılaşma, nefret, mutsuzluk gibi etkiler bırakır.”

Aidiyet hissedememe koduyla ilgili öğretmen görüşleri:

Okul yöneticilerinin adil olmadığı düşüncesi öğretmenlerin okula aidiyet duygularını zedeler. Çalışanlar açısından aidiyetin olmaması örgütleri olumsuz etkiler. Kendini örgütün parçası olarak görmeyen çalışan örgüte değer katmaya çalışmayacaktır. Okullarda ise öğretmenler aidiyet duygularını kaybetmeleri halinde ders görevleri dışındaki işlere katılmaya istek duymayacaktır. Aidiyet hissedememe koduyla ilgili öğretmen görüşü aşağıda aktarılmıştır.

(Ö10, E): “Öğretmenler arasında ikilik çıkıyor. Bölünme beraberinde birbirinin kuyusunu kazmaya kadar gidebiliyor. Okulda ne huzur kalıyor ne aidiyet.”

3.4 Adil olmayan davranışlar karşısında öğretmenlerin tutumları nelerdir alt problemi

Adil olmayan davranışlar karşısında öğretmenlerin tutumları nelerdir alt problemi ile ilgili öğretmenlere adil olmayan davranışlar karşısında öğretmenlerin tutumlarının neler olduğu sorulmuştur. Öğretmenlerin verdikleri cevaplar incelenmiş ve sıklıkla tekrar eden kavramlar kodlanmıştır. Aşağıdaki tabloda ilgili kodlar öğretmenler ile eşleştirilmiş olarak gösterilmektedir.

Tablo.5 Öğretmen Görüşlerine Göre Okullarda Adil Olmayan Davranışlar Karşısında Öğretmen Tutumları

| Öğretmen Davranışları | Sessizlik / Görmezden Gelme | Ö1 | Ö2 | Ö3 | Ö4 | Ö5 | Ö6 | Ö7 | Ö8 |
|-----------------------|-----------------------------|----|-----|-----|-----|-----|----|----|----|
| | | Ö9 | Ö10 | Ö11 | Ö12 | Ö13 | | | |
| Öğretmen Davranışları | Çatışma | Ö4 | Ö6 | Ö10 | Ö12 | | | | |
| | Görevlerde Aksama | Ö8 | | | | | | | |
| | Objektif Yaklaşım | Ö9 | | | | | | | |

Tablo.5 incelendiğinde öğretmen adil olmayan davranışlar karşısında büyük oranda görmezden gelmeyi ve sessiz kalmayı tercih ettiği görülmektedir. Bir kısım öğretmenler ise sessiz kalmayarak çatışma yaşamayı göze almaktadır. Olaylara objektif yaklaşan öğretmenler olduğu gibi, olaylardan etkilenerek görevlerini aksatan öğretmenler de bulunmaktadır. Okullarda yaşanan adaletsiz davranışlar karşısında öğretmenlerin davranışları aktardıkları ifadeler aşağıda aktarılmıştır.

Sessizlik / Görmezden Gelme koduyla ilgili öğretmen görüşleri:

Okul yöneticileri öğretmenler için amir konumundadır. Çalışanlar için amirleri ile tartışmak istenen bir durum değildir. Öğretmenler içinde aynı durum geçerli olacaktır. Okul yöneticileri ile tartışmak yerine yaşanan adil olmayan davranışlar karşısında sessiz kalmayı tercih etmeleri anlaşılabilir. Yaşanan tartışmaların okul yöneticileri tarafından daha sonraki zamanlarda öğretmenlere karşı kullanılabilir olması da öğretmenlerin sessiz kalma davranışları göstermesine neden olur. Sessizlik / Görmezden Gelme koduyla ilgili öğretmen görüşleri aşağıda aktarılmıştır.

(Ö1, K): “Genelde sessiz kalıyoruz. Kimse idareciler ile tartışmak istemiyor. Zaten bunu yapan idarecilerle tartışmak da çözüm olmuyor.”

(Ö2, E): “Çoğunlukla görmezden geliniyor bu konu öğretmenler tarafından. Kendi aralarında konuşmaktan öteye geçmiyor kimse.”

(Ö3, E): “Pek bir şey yapamıyoruz açıkçası. İşimiz olduğunda genelde rapor almak zorunda kalıyoruz.”

(Ö4, E): “Çoğunlukla öğretmenler bu duruma sessiz. Yine de bazen birileri hakkını aramaya çalıştığı zaman bir çatışma ortamı kaçınılmaz oluyor.”

(Ö5, K): “Biraz sitem edilse de çoğunlukla öğretmenler bu duruma tepki veremiyor. Tepki verse müdürle arası daha da bozulacak. Daha çok zorlanacak. O yüzden verilen görevleri yapmaya çalışıyorlar.”

(Ö6, K): “Çoğunlukla öğretmenlerin bu duruma ses çıkarmadığını gördüm. ...Çoğu zaman öğretmenler iş ortamında huzursuzluk çıkarmaktan kaçınıyor.”

(Ö7, E): “Genellikle kendi aralarında küçük kulislerde durumdan şikayetçi olursa da hakların savunulması söz konusu değil. Bir şey söylenirse de içten içe bu durum karşısında olumsuz duygular beslenmektedir.”

(Ö8, K): “Motivasyon kaybı, güvensizlik, tayin isteği, yabancılaşma, nefret, mutsuzluk gibi etkileri olur. Bu davranışlar karşısında öğretmenler sessizleşebilir, görev ve sorumluluklarını aksatma eğiliminde olabilir, herhangi bir problem oluştuğunda okul idaresine bilgi vermekten kaçınabilir.”

(Ö9, K): “Bazı öğretmenler objektif bir bakış açısı sergilerken bazı öğretmenler adaletsiz davranışlara uyum sağlayarak sessizleşmektedir.”

(Ö10, E): “Öğretmenine göre değişmektedir. Bazı öğretmenler böyle bir durumda sorun yaşamayı göze alarak idare ile tartışabiliyor. Ama çoğunluk susmayı tercih ediyor.”

(Ö11, K): “Bu durum öğretmenler arasında da zamanla kabul görmektedir. Ama bu durumun yanlışlığı da tüm öğretmenlerce bilinmektedir.”

(Ö12, E): “Davranışlar öğretmenlerin kişilik özelliklerine göre değişiklik göstermekte olup, kimi meslektaşlarımız ki sayıları azdır bu tür davranışlara mukavemet gösterip zarar görmezken, çoğunluk maalesef katlanmak zorunda kalmaktadır.”

(Ö13, K): “Bunu bir saygısızlık olarak algılıyorum. Ama pek yapacak bir şey yok.”

Çatışma koduyla ilgili öğretmen görüşleri:

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin adil olmayan davranışları karşısında sessiz kalmayı tercih etmemesi çatışmalara neden olur. Kimi zaman adaletsiz uygulamalar fazlaca olabilir. Bu durumda çatışma kaçınılmazdır. Çatışma oluşumunda bireyin kişilik özellikleri de etkilidir. Öğretmenlerin Çatışma koduyla ilgili görüşleri aşağıda aktarılmıştır.

(Ö4, E): “Çoğunlukla öğretmenler bu duruma sessiz. Yine de bazen birileri hakkını aramaya çalıştığı zaman bir çatışma ortamı kaçınılmaz oluyor.”

(Ö6, K): “Tabi bazen bu adaletsiz davranışlar çok fazla oluyor. Böyle durumda müdürle tartışanlar da oldu.”

(Ö10, E): “Öğretmenine göre değişmektedir. Bazı öğretmenler böyle bir durumda sorun yaşamayı göze alarak idare ile tartışabiliyor.”

(Ö12, E): “Davranışlar öğretmenlerin kişilik özelliklerine göre değişiklik göstermekte olup, kimi meslektaşlarımız ki sayıları azdır bu tür davranışlara mukavemet gösterip zarar görmezken, çoğunluk maalesef katlanmak zorunda kalmaktadır.”

Görevlerde aksama koduyla ilgili öğretmen görüşleri:

Adil olmayan davranışlar karşısında sessiz kalmak ya da çatışmaya girmek dışında öğretmenlerce yapılan bir davranış da görevlerini aksatmak veya yavaşlatmaktır. Özellikle angarya olarak görülen işleri yapmaktan kaçınabilir. Angarya görevler dışında derse giriş ve çıkış saatlerine dikkat etmeyebilir, nöbet görevlerini yerine getirirken rahat davranışlar sergileyebilir veya hazırlaması gereken evraklarda özensiz davranabilir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden bir tanesi görevlerde aksama kodu ile ilgili görüş bildirmiştir. Görevlerde aksama koduyla ilgili öğretmen görüşü aşağıdadır.

(Ö8, K): “Motivasyon kaybı, güvensizlik, tayin isteği, yabancılaşma, nefret, mutsuzluk gibi etkileri olur. Bu davranışlar karşısında öğretmenler sessizleşebilir, görev ve sorumluluklarını aksatma eğiliminde olabilir, herhangi bir problem oluştuğunda okul idaresine bilgi vermekten kaçınabilir.”

Objektif Yaklaşım koduyla ilgili öğretmen görüşleri:

Adil olmayan davranışlar sadece okul yöneticisi ile davranışa maruz kalan öğretmen arasında değildir. Okuldaki diğer öğretmenler de bu durumu görececek ve bu durumdan etkilenecektir. Böyle durumlarda kimi öğretmenler objektif bir tutum sergilerken kimi öğretmenler diğer yolları seçecektir. Objektif Yaklaşım koduyla ilgili öğretmen görüşü aşağıda aktarılmıştır.

(Ö9, K): “Bazı öğretmenler objektif bir bakış açısı sergilerken bazı öğretmenler adaletsiz davranışlara uyum sağlayarak sessizleşmektedir.”

Öğretmenlerin okul yöneticilerinden beklentileri

Öğretmenlere eklemek istedikleri bir şey olup olmadığı sorularak görüşmeler sonlandırılmıştır. Öğretmenler bu soruyu beklentilerini ifade ederek cevapladığı için araştırmanın bulgular kısmına eklenmiştir. Öğretmenlerin verdikleri cevaplar incelenmiş ve sıklıkla tekrar eden kavramlar kodlanmıştır. Aşağıdaki tabloda ilgili kodlar öğretmenler ile eşleştirilmiş olarak gösterilmektedir.

Tablo.6 Öğretmenlerin Yöneticilerden Beklentileri

| | Adalet | Ö1 Ö3 Ö4 Ö7 Ö8 Ö10 Ö13 |
|-----------------------|---------------|------------------------|
| Öğretmen beklentileri | Fayda Sağlama | Ö2 Ö5 |
| | Saygı | Ö4 Ö10 |
| | Huzur | Ö7 Ö10 |

Tablo.6 incelendiğinde öğretmenlerin okul yöneticilerinden adil olmalarını beklediği görülmektedir. Bu adaletle birlikte öğretmenler saygı, huzur ve faydalı olmak istemektedirler. Bu bağlamda iletilen öğretmen görüşleri aşağıda aktarılmıştır.

Adalet beklentisi kodu ile ilgili öğretmen görüşleri:

Öğretmenlerin okul yöneticilerinden en önemli beklentisi adil davranışlar sergilemeleridir. Tüm öğretmenlere eşit davranmak adaletin en önemli göstergesidir. Okul yöneticilerinin benzer durumlara benzer tepkiler vermesi beklenir. Okul yöneticilerinin davranışlarının öğretmenlerden öğretmene farklılaşması öğretmenler tarafından adaletsizlik olarak algılanır. Adalet beklentisi kodu ile ilgili öğretmen görüşleri aşağıda aktarılmıştır.

(Ö1, K): “Okullarda en önemli şey adalet. Okul idarecilerini adil olması ve herkese aynı şekilde yaklaşması gerekiyor. İdarecilerin tutumları bazen hoşumuza gitmese de adil olduklarını bildiğimiz sürece bizde elimizden gelen gayreti gösteriyoruz.”

(Ö3, E): “Her zaman böyle değil tabii. Adil yönetici de çok. İnşallah hep adil ve anlayışlı yöneticilerle çalışmak nasip olur.”

(Ö4, E): “Müdürler yasa ve yönetmelikleri herkese karşı uygulamalı.”

(Ö7, E): “Bizim tek istediğimiz adil ve huzurlu bir yerde çalışmak.”

(Ö8, K): “Kanunlar herkese aynı uygulanmalı. Müdürler tüm öğretmenlere aynı hakları tanımalı.”

(Ö10, E): “Huzurlu ve öğretmenlerin birbirine saygı duyduğu bir ortamda çalışmak için ilk olarak yöneticilerin adil olması gerekiyor.”

(Ö13, K): “Adalet herkes için olmalı.”

Fayda sağlama kodu ile ilgili öğretmen görüşleri:

Öğretmenlik mesleği, evrak işinden farklı olarak öğrenci ile etkileşim içerisinde gerçekleştirilir. Öğretmen, öğrencilerine bilişsel olduğu kadar duyuşsal becerilerde kazandırmaya çalışır. Tüm beceriler bir arada değerlendirildiğinde öğretmenin amacı öğrenciye fayda sağlamaktır. Okul yöneticileri de öğretmene gerekli desteği vererek sağlanacak faydayı en üst düzeye çıkarmalıdır. Fayda sağlama kodu ile ilgili öğretmen görüşleri aşağıda aktarılmıştır.

(Ö2, E): “Bir okulun öğrencilere maksimum faydayı sağlayabilmesi için öğretmene maksimum faydayı sağlaması gerek. Okul yöneticilerinin görevlerinden biri de bu ortamı sağlamak olmalı. Bunu da en başta kendi davranışları ile göstermeli.”

(Ö5, K): “Öğretmenlerin işi öğrenciler olmalı. Bu görevler çoğu zaman angaryadan ibaret ve israfa yol açıyor. Okul müdürlerinin öğretmenlerin işini zorlaştıran değil kolaylaştıran kişiler olması gerekiyor.”

Saygı bekleme kodu ile ilgili öğretmen görüşleri:

Saygı, temel etik değerlerden biridir. Her birey kendine saygı duyulmasını bekler. Her birey karşısındaki bireye de saygı duymalıdır. Öğretmenler ve okul yöneticileri arasında gerçekleşen iletişim saygı sınırları çerçevesinde olmalı, öğretmenler ile okul yöneticileri birbirlerine karşı davranışlarında etik ilkelere bağlı kalmalıdır. Saygı bekleme kodu ile ilgili öğretmen görüşleri aşağıda aktarılmıştır.

(Ö4, E): “Müdürler yasa ve yönetmelikleri herkese karşı uygulamalı. Öğretmenlerle konuşurken saygı sınırını aşmamalı.”

(Ö10, E): “Huzurlu ve öğretmenlerin birbirine saygı duyduğu bir ortamda çalışmak için ilk olarak yöneticilerin adil olması gerekiyor.”

Huzur bekleme kodu ile ilgili öğretmen görüşleri:

Tüm bireyler için sosyal ilişkilerinde temel değerler vardır. Okullar da sosyal çalışma ortamlarıdır. Öğretmenler çalıştıkları okullarda temel etik değerlere uygun davranılmasını bekler. Etik değerlere uygun davranışların gösterildiği okullarda huzurlu bir ortam oluşacaktır. Adil olmayan uygulamaların bulunduğu ve etik değerlerin dikkate alınmadığı ortamlar ise huzursuzluğa yol açar. Huzur bekleme kodu ile ilgili öğretmen görüşleri aşağıda aktarılmıştır.

(Ö7, E): “Bizim tek istediğimiz adil ve huzurlu bir yerde çalışmak.”

(Ö10, E): “Huzurlu ve öğretmenlerin birbirine saygı duyduğu bir ortamda çalışmak için ilk olarak yöneticilerin adil olması gerekiyor.”

5. TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu araştırmada okullarda ne tür adaletsiz davranışlar sergilendiği ve bu adaletsiz davranışlar karşısında öğretmenlerin bu durumdan nasıl etkilendiğinin ortaya konulması ve adaletsiz davranışlar karşısında öğretmenlerin ne tür davranışlar sergilediğinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Adil olmayan davranışların nedenleri ve etkileri üzerine 13 öğretmen ile önceden hazırlanmış yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak görüşmeler yapılmış ve bulgular incelenerek analiz edilmiştir. Elde edilen verilerden çıkan sonuçlara göre:

Öğretmen görüşlerine göre okullarda adaletsiz davranışların okul müdürlerinin insiyatifinde yer alan yönetim alanında yoğunlaştığı görülmüştür. Adaletsizliğin en çok görüldüğü yönetim alanı görevlendirmeler (Nayir, Taşkın ve Kuru Çetin, 2019) ve görevlerin paylaşılmasıdır. Öğretmenlerin büyük çoğunluğunun bu durumdan rahatsız olduğu görülmektedir. Adil olmayan davranışların bu alanda toplanması kontrolünün zor ve yetkinin okul müdürlerinde olmasına bağlanabilir. Adaletsiz davranışların yoğun olarak görüldüğü diğer bir konu izin

(Nayir, Taşkın ve Kuru Çetin, 2019) konusudur. Okul müdürlerinin bir izin yetkisinin bulunmaması ve burada oluşan yasal boşluktan dolayı okul müdürlerinin adil olmayan davranışlarının en çok bu alanda görüldüğü tespit edilmiştir. Okul müdürleri izin konusunda adaletsiz davranışlar gösterdiği kendine yakın bulduğu öğretmenleri tolere ederek, diğer öğretmenleri rapor veya sevk almaya yönlendirdiği görülmektedir. Adaletsiz davranışlar gösterilen diğer bir yönetim alanı ders programı (Gül Öztürk ve Koşar, 2021) olarak görülmektedir. Araştırmanın ilkökul öğretmenlerini de kapsamı nedeniyle ders programında adaletsizlikler yaşandığını söyleyen öğretmen sayısı, izinler ve görevlendirmelerde adil olmayan davranışlar gösterildiğini söyleyen öğretmen sayısından düşük kalmış olabilir. Ders programı hazırlarken okul yöneticilerinin birçok faktörü göz önüne alması ve öncelikleri belirlemesi gerekmektedir. Bu durumun da adalet algısını olumlu ya da olumsuz etkileme ihtimali vardır. Adil olmayan davranışlar gösterilen diğer konulardan nöbetlerin (Meriç ve Erdem, 2013) belirlenmesi ve kontrolü ile davranışlara da yansıyan kişisel ilişki kurarak anlayışla yaklaşmak ve iltimas gösterme / görmezden gelme (Gündeyerli ve Apay, 2021) konusu öğretmenler tarafından rahatsızlık verici bulunan diğer konular olarak görülmüştür. Birbiri ile de ilişkili olarak okul müdürleri kendilerine yakın buldukları kişilere dostça yaklaşabilmekte ve buna paralel olarak da eksiklerini görmeme eğiliminde olabilmektedir. Yine okul müdürleri tarafından gerçekleştirilen değerlendirme sürecinde (Demirtaş ve Demirbilek, 2019) de benzer davranışlar görülerek adil olmayan bir tutum sergilenmektedir. Bir öğretmen tarafından ekstra olarak evrak kontrolü (Gündeyerli ve Apay, 2021) konusunda adaletsiz davranışlar gösterildiği dile getirilmiştir. Tüm bunlar ışığında okullardaki adil olmayan davranışların okul müdürünün yönetimine bırakılmış konularda yoğunlaştığı söylenebilir. Araştırmanın bu sonucu Özgan ve Bayındır'ın (2011) yöneticilerin ödüllendirme, ders programı, görevlendirme, kural ve cezalar, nöbetler, ilişkiler, sevk ve izinler adil olmadıkları sonucuna ulaşmıştır ile benzerdir.

Öğretmen görüşlerine göre okullarda adil olmayan davranışların sebeplerinden en önemlileri okul müdürleri ile öğretmenler arasındaki arkadaşlık ilişkileri ve sendikal / siyasi yakınlık (Polat ve Hiçyılmaz, 2017) olmaktadır. Okul müdürleri dışarıda arkadaşlık kurduğu öğretmenlere karşı anlayışlı ve kayırmacı olurken aynı konularda diğer öğretmenleri görmezden gelebilmektedir. Argon'un (2016) araştırmasında yer alan yöneticilerin kişisel ilişkilerini ve duygularını iş hayatından uzak tutarak tarafsız olmaları gerekir sonucu ile benzerdir. Ayrıca aynı sendikadan oldukları ya da aynı siyasi görüşü paylaştıkları öğretmenlere karşı da kayırmacı davranışlarının yoğunlaştığı görülmektedir. Gündeyerli ve Apay'ın (2021) araştırması sonucunda da okullarda yöneticiler tarafından siyasi veya sendikal yakınlığa göre kayırmacılık yapıldığı tespit edilmiştir. Bu sonuç araştırma sonucu ile benzerdir. Yöneticilerin yetersiz olduğu (Argon, 2016) için adaletsiz davranışlara yöneldiği de düşünülmektedir. Bir kısım öğretmenler adil olmayan davranışların sebepleri arasında yaş, cinsiyet (Meriç ve Erdem, 2013) ve medeni durumu göstermiştir. Bu kapsamda genç, bekar ve kadın öğretmenlerin daha kolay görevlendirildiği, daha zor görevlere verildiği söylenebilir. Bu durumun okul yöneticilerinin çoğunlukla erkeklerden oluşması ve yöneticilerin kadın öğretmenlere oranla erkek öğretmenlerle daha güçlü iletişim kurmaları sebebiyle gerçekleştiği söylenebilir (Cesur ve Erol, 2020). Ancak İşlek ve Gül'ün (2022) araştırmasında cinsiyete göre kayırmacılık olmadığı sonucu çıkarılmıştır. Araştırmanın bu sonucu ile örtüşmemektedir. Ayrıca okul müdürlerinin menfaatleri (Demirtaş ve Demirbilek, 2019) uğruna adil olmayan davranışlar sergilediği dile getirilmiştir. Okul müdürlerinin yönetici yetersizliğine de dayalı olarak tepki veren öğretmenlere karşı görev vermekten kaçınarak sessiz kalan öğretmenlere daha fazla görev verme durumunun olduğu da öğretmenler tarafından düşünülmektedir.

Öğretmen görüşlerine göre okullardaki adaletsiz tutum ve davranışlar karşısında öğretmenler huzursuzluk ve mutsuzluk yaşamaktadır. Bununla birlikte motivasyonlarını (Gül Öztürk ve Koşar, 2021) kaybetmekte ve bu durum performanslarını (Ören, 2007) düşürmektedir. Öğretmenliğin masa başında yapılan bir evrak işinden fazlasını ifade etmesi ve duygusal öğeler içermesi nedeniyle bu durum anlaşılabilir. Öğretmenler adil olmayan davranışlar karşısında okul yönetimine güven duygusunu (Türk, Aydın, Çilesiz ve Güney, 2023) ve okula olan bağlılıklarını kaybetmektedir. Okul müdürlerinin adaletsiz davranışlar sergilemesi okuldaki diğer öğretmenleri de etkilemekte ve okul içerisinde bölünmelere yol açmaktadır. Bu bölünme sonucunda çatışmalar kaçınılmazdır. Birbiri ile anlaşamayan öğretmenlerin birbirinin işlerini kolaylaştırmak yerine birbirleri ile ayrışması okul iklimini bozacak ve bu atmosferde öğretmenler çalışmak istemeyecektir. Araştırmanın bu sonucu Argon'un (2016) araştırmasındaki çalışanlar kendileriyle ilgili motivasyon, performans düşüklüğü, yöneticiye yönelik güven kaybı yaşamaktadır sonucu ile benzerlik göstermektedir. Özgan ve Bayındır'ın (2011) araştırmasında yer alan yöneticilerin adil olmayan uygulamalarının öğretmenler üzerindeki olumsuz etkilerinin; performans

düşüklüğü, okula bağlılıkta azalma, yöneticiye karşı güvensizlik, çatışma, motivasyon düşüklüğü sonucu ile benzerdir. Özdemir ve Gündüz'ün (2022) ortaya çıkan güven eksikliği; iş doyumunu, motivasyonu, örgütsel bağlılığı ve performansı da olumsuz yönde etkiler sonucu ile benzerdir.

Öğretmen görüşlerine göre okullarda adil olmayan davranışlar karşısında öğretmenler çoğunlukla sessiz kalmayı ve görmezden gelmeyi tercih etmektedir. Aydın'ın (2016) araştırma sonucunda yer alan, katılımcıların örgütsel sessizlik yaşama nedenlerinin adil olmayan uygulamalardır sonucu araştırma sonucu ile benzerdir. Bunun sebebi öğretmenlerin okul idaresi ile çatışmaktan kaçınması ve konuşmanın riskli görülmesi(Aydın, 2016) olarak düşünülebilir. Tüm öğretmenlerin okul idaresi ile çalışma zorunluluğu ve amir konumunda okul müdürlerinin bulunması öğretmenleri görmezden gelmeye itebilir. Araştırmanın bu sonucu İmirzalıoğlu, Özgül, Yüksel, Doksöz ve Gökaslan'ın (2023) okullarda örgütsel sessizliğe neden olan unsurlar olarak korku iklimi ve iletişim sorunları olduğu bu nedenle öğretmenlerin sessiz kaldıkları sonucu ile örtüşmektedir. Öğretmenlerin bu konu hakkında birlik olduğu ve sessiz kalmalarına rağmen bu durumdan haberdar oldukları söylenebilir. Bir kısım öğretmen ise çatışma(Özgan ve Bozbayındır, 2011) olasılığını göze alarak bu duruma karşı çıkmaktadır. Demirtaş ve Demirbilek'in (2019) çalışmasında belirtilen sonuçlardan biri öğretmenlerin haklarını arayacaklarını ve tepki göstereceklerini ifade etmiş olmalarıdır. Bu sonuç araştırma sonucu ile örtüşmektedir. Ancak öğretmenlere göre adil olmayan davranışlara tepki gösterebilen öğretmen sayısı görmezden gelen öğretmenlere oranla oldukça azdır. Bu görüşlerin dışında az sayıda öğretmen okullardaki adaletsiz davranışlar karşısında öğretmenlerin objektif kalabildiğini veya görevlerinde aksaklık yaşattıklarını dile getirmiştir. Araştırmanın bu sonucu Çekiç'in (2018) araştırmasındaki çalışanların adaletin eksikliğini hissetmeleri işten kaçmalarına sebep olur sonucu ile benzerdir.

Öğretmenler, eklemek istedikleri sorulduğunda yoğun olarak okul yöneticilerinin adil davranması konusundan bahsettikleri görülmüştür. Bu sonuç Kuşci ve Cemaloğlu'nun (2022) okul yöneticilerinin öncelikli işlerinden biri okullarında adaleti sağlamaktır sonucu ile benzerdir. Adil bir ortamda çalışmak tüm öğretmenlerin beklentisi ve olması gerektirir. Öğretmenler çalıştıkları yerde huzur içerisinde bulunmak istemektedir. Okul yöneticilerinin öğrenciye ve kuruma fayda (Kuşci ve Cemaloğlu, 2022) sağlamak için çalışması gerektiğini düşünmektedirler. Ayrıca çalıştıkları kurumlarda karşılıklı saygı olması gerektiğini dile getirmişlerdir.

Bu tespitler okullarda adil olmayan davranışları önlemeye yönelik önlemler almak için kullanılabilir olması açısından önemlidir. Öğretmenlerin beklentileri adil bir ortamda, saygı çerçevesinde ve huzur içerisinde çalışmak ve sonunda fayda sağlamak olarak görülmektedir. Bu anlamda okul yöneticilerine aşağıdaki öneriler getirilebilir.

1. Okul yöneticileri adil olmalıdır. Bu adaleti sağlarken liyakat ilkesine dikkat etmeli ve şeffaf olmalıdır.
2. Okul yöneticileri okul içerisindeki davranışlarında objektif olmalıdır. Arkadaşlık ilişkileri veya siyasi bağlılık davranışlarına yansımamalıdır.
3. Okul yöneticileri tüm öğretmenlere saygı çerçevesinde ve tutarlı olacak şekilde davranmalıdır.
4. Okul yöneticileri öğretmenleri destekleyici ve yönlendirici olmalıdır.
5. Okul yöneticileri öğretmenlerin adalet algısını zedeleyici davranışlardan kaçınmalıdır.
6. Okul yöneticileri öğretmenler ile arasında sağlıklı iletişim kurulabilecek okul ortamını oluşturmalıdır.
7. Görevlendirmeler ve görev paylaşımları öğretmenlerin istekleri de dikkate alınarak birlikte belirlenebilir.
8. Okul yöneticilerinin yönetim alanındaki kararları için bir denetim mekanizması geliştirilebilir.
9. Okul yöneticileri liderlik türüne göre öğretmenleri karar alma mekanizmasına dahil edebilir.
10. Okul yöneticilerine etik olan ve olmayan davranışlar, etkileri ve adil olmayan davranışların nasıl ortadan kaldırılacağı konusunda seminerler düzenlenebilir.

KAYNAKÇA

- Akan, D. ve Zengin, M. (2018). Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven algıları arasındaki ilişki. *Route Educational and Social Science Journal* 5(5), 334-345.
- Altundere Doğan, M. B. ve Yaman, Z. (2022). Kayırmacılığın örgütsel bağlılık ve tükenmişliğe etkisi. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 1-34.
- Arastaman, G., Öztürk Fidan, İ. ve Fidan, T. (2018). Nitel araştırmada geçerlik ve güvenilirlik: kuramsal bir inceleme. *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 37-75.
- Argon, T. (2016). Öğretmen görüşlerine göre ilkokullarda yöneticilerin kayırmacılık davranışları. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(1), 233-250.
- Atılğan, S. Ve Geçikli, G. (2020). Örgütsel adaletin örgütsel sinizme etkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24, 289-312.
- Aydın, Y. (2016). Örgütsel sessizliğin okul yönetiminde kayırmacılık ve öğretmenlerin öz yeterlik algısı ile ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(2), 165-192. DOI:10.14527/kuey.2016.007
- Aytaçlı, B. (2012). Durum çalışmasına ayrıntılı bir bakış. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 1-9.
- Baltacı, A. (2018). Nitel araştırmalarda örnekleme yöntemleri ve örnek hacmi sorunsalı üzerine kavramsal bir inceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 231-274.
- Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır?. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388.
- Cesur, A. ve Erol, E. (2020). Okul yönetiminde kayırmacılık ve örgütsel adalet arasındaki ilişki: Afyonkarahisar ili örneği. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi-International Journal of Society Researches*, 25, 3467-3496. DOI:10.26466/opus.633508
- Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz, A. (2010). Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütler için önemi. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 196-213.
- Çekiç, E. (2018). *İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin görüşlerine göre örgütsel adalet ve örgütsel iklim arasındaki ilişki (Edirne ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Edirne.
- Culha, A., ve Kaya, A. (2021). Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki. *Türkiye Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, 6(2), 415-430.
- Demirtaş, H. ve Demirbilek, N. (2019). Okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile müdüre güvene etkisi. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(17), 111-142. DOI:10.29029/busbed.456491

- Güneş, A., ve Köse, A. (2021). Okul yöneticilerinin kayırmacı davranışları ve öğretmen motivasyonu üzerine ilişkisel bir çalışma. *KSÜ Eğitim Dergisi*, 3(2), 26-43.
- Gül Öztürk, A. ve Koşar, S. (2021). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları üzerine bir olgubilim çalışması. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41(3), 1951-1991.
- Gündeyerli, B. ve Aypay, A. (2021). Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (AUJEF)*, 6(3), 251-276.
- İmirzalıoğlu, N. K., Özgül, S., Yüksel, C., Doksöz, S. ve Gökaslan, S. (2023). Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliklerine Yönelik Görüşleri. *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(6): 722-736. DOI:10.26677/TR1010.2023.1229
- İşlek, Ö. ve Gül, İ. (2022). Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları. *Journal of Research in Education and Teaching*, 11(4), 8-18.
- Kahraman, Ü. (2020). Okul müdürlerinin kayırmacı davranışları. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 90-106.
- Kalay, F. (2016). İşletmelerde örgütsel adaletin işgören performansı üzerindeki etkisi: teorik bir inceleme. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, (11), 147-158.
- Karaeminoğulları, A. (2006). *Öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları ile sergiledikleri üretkenliğe aykırı davranışlar arasındaki ilişki ve bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Karataş, K. (2020). Öğretmenlik mesleğine kuramsal bir bakış. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(17), 39-56.
- Kaya, A. (2022). Öğretmen perspektifinden okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 64, 350-378.
- Kılıçaslan, S. (2010). *Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere kuramsal bir yaklaşım*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
- Kılınç, S. (2018). *Sağlık çalışanlarında örgütsel adalet algısının duygusal emek üzerine etkisi: Konya ilinde bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Konya.
- Kuşci, E. ve Cemaloğlu, N. (2022). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile saygınlıklarını yitirme kaygıları arasındaki ilişki. *International Social Sciences Studies Journal*, 8(103), 3535-3548. DOI:10.29228/sss.64978

- Meriç, E. ve Erdem, M. (2013). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yönetiminde kayırmacılık. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi-Educational Administration: Theory and Practice*, 19(3), 467-498.
- Nayir, F., Taşkın, P. ve Kuru Çetin, S. (2019). Öğretmen ve yönetici görüşlerine göre tarafsızlık kavramına ilişkin nitel bir inceleme. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 6(43), 2916-2933. DOI:10.26450/jshsr.1338
- Onural, H. (2005). Üst düzey eğitim yöneticilerinin eğitim yönetimi alanındaki yeterlik sorunu ve nedenleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (41), 69-85.
- Ozan Leylum, Ş., Odabaşı, H. F. ve Kabakçı Yurdakul, I. (2017). Eğitim ortamlarında durum çalışmasının önemi. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 5(3), 369-385. www.enadonline.com DOI:10.14689/issn.2148-2624.1.5c3s16m
- Özbek, M. F. ve Umarov, A. (2010). Prosedürel adalet, dağıtımsal adalet ve değersel bağlılık ilişkisi: bir yapısal eşitlik modeli uygulaması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(2), 307-318.
- Özdemir, F. ve Kaplan, A. (2017). Öğretmen adaylarının bakış açısından Türk eğitim sisteminin sorunları ve bu sorunlara yönelik çözüm önerileri, *Turkish Studies International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turki*, 12(28), 577-592.
- Özdemir, İ. H. ve Gündüz, Y. (2022). Okul yönetimindeki kayırmacılığın örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ile olan ilişkisinin öğretmen algılarına göre incelenmesi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 800-826. DOI:10.15869/itobiad.927248
- Özgan, H. ve Bozbayındır, F. (2011). Okullarda adil olmayan uygulamalar ve etkileri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16, 66-85.
- Polat, S. ve Kazak, E. (2014). Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(1), 71-92.
- Subaşı, M. ve Okumuş, K. (2017). Bir araştırma yöntemi olarak durum çalışması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(2), 419-426.
- Şayan, M. (2021). *Okul müdürlerinin örgütsel adalet davranışlarına ilişkin öğretmen görüşler*. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Denizli.
- Taşdan, M., Oğuz, E. ve Kantos, Z. E. (2006). Sınıf öğretmenlerinin örgütsel adalet algısı. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (12), 100-111.
- Tavşancıl Tarkun, E. (2000). Nitel araştırmalar. *Öneri Dergisi*. 3(14), 29-34.

- Titrek, O. (2009). Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 551-573.
- Türk, K., Aydın, M., Çilesiz, M. ve Güney, İ. (2023). Öğretmen görüşlerine göre okul yönetiminde kayırmacı uygulamalar üzerine nitel bir çalışma. *International Academic Social Resources Journal*, 8(47), 2294-2301 DOI:<http://dx.doi.org/10.29228/ASRJOURNAL.68363>
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, K. (2010). Devlet ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 10(1), 579-616.