

Okul Müdürlerinin Yönetim Tarzları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki

Nurcan YILMAZ¹  Deniz GÜLMEZ^{2*} 

¹ Milli Eğitim Bakanlığı, Türkiye

² Necmettin Erbakan Üniversitesi, Türkiye

Makale Bilgisi

ÖZET

Makale Geçmişi

Geliş Tarihi: 11.09.2024

Kabul Tarihi: 05.11.2024

Yayın Tarihi: 31.12.2024

Anahtar Kelimeler:

Yönetim Tarzı,
Müdür Yönetim Tarzı,
Örgütsel Adalet,
Örgütsel Adalet Algısı.

Bu çalışmada, okul müdürlerinin benimsediği yönetim tarzları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma, ilişkisel tarama modeline dayalı olarak tasarlanmıştır. Çalışmanın evrenini, Konya ili merkez ilçelerinde görev yapan resmi ilköğretim, ortaokul ve liselerdeki öğretmenler oluşturmuştur. Araştırmada uygun örnekleme yöntemi ile 458 öğretmenden veri toplanmıştır. Araştırmada veriler “Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği”, “Örgütsel Adalet Ölçeği” ve “Kişisel Bilgi Formu” ile toplanmıştır. Araştırmada, öğretmenler okul müdürlerinin adil olduğunu düşünmektedir. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları, cinsiyet, kıdem, branş ve okul türüne göre farklılık göstermektedir. Okul müdürleri sırasıyla işbirlikli, otoriter, karşı koyucu ve ilgisiz yönetim tarzlarını benimsemiştir. Öğretmenlerin yönetim tarzı algıları da bu değişkenlere göre farklılaşmaktadır. Korelasyon analizi, işbirlikli ve otoriter yönetim tarzlarının örgütsel adaletin alt boyutlarıyla pozitif yönlü güçlü ilişki, ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzlarının ise negatif yönlü düşük ilişki gösterdiğini ortaya koymuştur. Dikkat çekici bir bulgu, otoriter okul müdürlerinin öğretmenler tarafından yüksek düzeyde adil algılanmasıdır.

The Relationship Between School Principals' Management Styles and Teachers' Perceptions of Organizational Justice

Article Info

ABSTRACT

Article History

Received: 11.09.2024

Accepted: 05.11.2024

Published: 31.12.2024

Keywords:

Management Style,
Principal Management Style,
Organizational Justice,
Perception of Organizational
Justice.

This study examines the relationship between the principals' management styles and teachers' perceptions of organizational justice. The research is designed based on a relational survey model. The population of the study consists of teachers working in public primary, secondary, and high schools in the central districts of Konya. A total of 458 teachers were sampled using a convenience sampling method. Data were collected using the “Perceived principal management style scale”, “organizational justice scale” and “personal information form”. The findings indicate that teachers perceive school principals as fair. Teachers' perceptions of organizational justice vary according to gender, seniority, subject area, and school type. It was determined that principals most frequently adopt a cooperative management style, followed by authoritarian management style, oppositional management style and disinterested management style. Teachers' perceptions of the school principal's management style also vary based on these variables. Correlation analysis revealed that cooperative and authoritarian leadership styles have a positive, strong relationship with the sub dimensions of organizational justice, while disinterested and oppositional management style show a negative, weak relationship. A notable finding is that authoritarian school principals are perceived as highly fair by



teachers.

To cite this article:

Yılmaz, N., & Gülmez, D. (2024). Okul müdürlerinin yönetim tarzları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *Necmettin Erbakan Üniversitesi Ereğli Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(2), 1010-1033. <https://doi.org/10.51119/ereegf.2024.110>

***Sorumlu Yazar:** Deniz GÜLMEZ, dderinbay@erbakan.edu.tr

GİRİŞ

Eğitim kurumlarında yönetim süreçlerinden sorumlu olan okul müdürleridir. İlgili kurumun lideri olarak görülen okul müdürleri, okulla ilgili iş ve süreçlerden sorumludur. Ayrıca müdür, öğretmenleri okulun amaçları doğrultusunda yönlendirmekten de sorumludur. Müdürün öğretmenlere karşı olan tutumu karşılıklı olarak bir ilişkiyi oluşturur (Ch vd., 2017). Örgüt içinde çalışanların mutluluğunu, iyi oluşunu ve işe yönelik tutumunu etkileyen değişkenler bulunmaktadır (Wright, 2004). Örgüt içi adalet algısı bu değişkenlerden biridir (Başaran ve Çakır, 2023; Demir ve Zincirli, 2021). Bireyler, bir örgütteki uygulamaların adil olduğunu düşündükçe, işlerine daha fazla motive olurlar ve bu da verimliliklerini ve başarılarını artırır (Polat ve Celep, 2008). Adalet, bireyin hak ettiğine sahip olup olmadığına dair algısı olarak tanımlanabilir. İnsanlar, özellikle çalışma ortamlarında, adil kararlar alınmasını ve adil uygulamaların yapılmasını beklerler. Çalışanlar, örgüt içindeki dağıtımlar, karar alma süreçleri ve uygulamalar ile kendileriyle kurulan iletişimin adil olup olmadığı konusunda değerlendirmelerde bulunurlar.

Çalışanların adalet algılarını etkileyen birçok değişken bulunmaktadır (Hoy ve Tarter, 2004; Pan vd., 2018; Yılmaz ve Taşdan, 2009). İlgili literatürde, örgütsel adaletle ilgili pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık, iş doyumu, örgütsel vatandaşlık, örgütsel güven ve motivasyon gibi değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Elde edilen bulgular, örgüt içindeki adaletli ortamı sağlamak için en önemli kişinin örgüt yöneticisi olduğunu göstermektedir (Bal, 2014; Burns ve DiPaola, 2013; Çöp, 2008; Hoy ve Tarter, 2004; Polat ve Celep, 2008; Titrek, 2009; Uysal ve Tayfun, 2019; Yelboğa, 2012). Örgütteki uygulamalardan ve alınan kararlardan sorumlu olan yönetici, adalet algılamasını etkileyen önemli bir faktördür (Başaran, 2008). Eğitim örgütleri olan okullarda ise okul müdürlerinin benimsediği yönetim tarzları, okulun işleyişi üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Okul müdürleri, okul yönetimi, karar alma, uygulama, sorun çözme, okul başarısı ve olumlu okul iklimi oluşturma gibi pek çok sorumluluğa sahiptir (Hoy ve Miskel, 2015; Üstüner, 2016).

Araştırma bulgularına göre, okulda öğretmenlerin moral, motivasyon, iş doyumu ve başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu düşünülen faktör, okul yöneticisinin tutumları ve benimsediği yönetim tarzıdır (Alanoğlu ve Demirtaş, 2019; Üstüner, 2016). Öğretmenlerin fikirlerini ifade edebildiği, sorunların birlikte çözüldüğü, kararların ortaklaşa alındığı ve gelişimlerine destek sunulan okullarda öğretmenler daha başarılı, mutlu ve istekli olmaktadır. Böyle bir ortamda okul başarısı da artmaktadır (Çelik, 2012). Okulların işleyişi ve etkililiği üzerinde etkili olduğu düşünülen okul müdürlerinin yönetim tarzları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin belirlenmesi, alana önemli bir katkı sağlayacaktır. Bu çalışmada, öğretmenlerin algıladığı okul müdürü yönetim tarzları ile örgütsel adalet arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu amaç kapsamındaki araştırma soruları şöyledir:

1. Öğretmenlerin okullardaki örgütsel adaletle ilişkin görüşleri ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin algıladığı örgütsel adalet çeşitli değişkenlere göre anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?
3. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin benimsedikleri yönetim tarzları nedir?
4. Öğretmenlerin algıladığı okul müdürlerinin yönetim tarzları çeşitli değişkenlere göre anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?

5. Okul müdürlerinin benimsedikleri yönetim tarzları ile öğretmenler tarafından algılanan örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Yönetim tarzı

Yönetici, bir örgütte belirlenen hedeflere ulaşmak için görev dağılımı yapar, kaynakları etkili bir şekilde yönlendirir ve çalışanların görevlerini yerine getirip getirmediğini denetler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008). Yöneticinin yönetim tarzı, karar alma süreçleri, uygulamalardaki tutumları ve örgüt içindeki ilişkilerle ortaya çıkar. Ayrıca, yöneticinin yetkisini kullanım şekli yönetim tarzının önemli bir göstergesidir. Bazı yöneticiler, yetkilerini kullanarak çalışanları sıkı bir şekilde denetlerken, diğerleri sorumlulukları paylaşarak, çalışanlarının görüşlerini alıp işleri birlikte çözmeyi tercih eder. Yöneticinin tarzı, çalışanların motivasyonunu, algılarını ve örgütün başarısını etkiler (Polat ve Kazak, 2014; Terzi ve Kurt, 2005).

Literatürde yöneticilerin yönetim tarzları farklı şekillerde sınıflandırılmıştır (Başaran, 2008; Blake ve Mouton, 1964; Terzi ve Kurt, 2005; Üstüner, 2016). Lewin, Lippit ve White (1939) tarafından yapılan bir çalışmada, yönetim tarzları otoriter, demokratik ve ilgisiz olarak sınıflandırılmıştır. Blake ve Mouton (1964), yönetim tarzlarını işe ve insana yönelimli olarak ayırmışlardır. Eğitim örgütlerinde ise okul müdürlerinin benimsediği yönetim tarzları üzerinde durulmuştur. Her okul müdürü, liderlik özellikleri olsa da olmasa da bir yöneticidir ve belirli bir yönetim tarzını benimser. Okulların toplumdaki önemi göz önüne alındığında, okul müdürlerinin yönetim tarzları büyük bir öneme sahiptir (Alanoğlu ve Demirtaş, 2019). Üstüner (2016), okul müdürlerinin yönetim tarzlarını demokratik, otoriter, işbirlikçi, ilgisiz, boyun eğici ve karşı koyucu olarak sınıflandırmış ve mevcut çalışma bu tarzlar çerçevesinde ele alınmıştır.

Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, Greenberg (1996) tarafından çalışanların örgütlerde kendilerine ne ölçüde adil davranıldığına ilişkin algılarını ve bu algıların bağlılık ve tatmin gibi örgütsel sonuçları nasıl etkilediğini ifade eden bir kavram olarak tanımlanmıştır. Örgütsel adalet teorisi, çalışanların işle ilgili konulardaki adalet algılarıyla ilgilenebilir (Greenberg, 1990). Başka bir deyişle, örgütsel adalet algısı, çalışanların örgütteki herkese adil muamele edilip edilmediği ve eğer edilirse bu muamele ne kadar adil olduğu hakkındaki algılarını ifade eder (Töremen ve Tan, 2010). Ayrıca, örgütsel adalet sosyo-duygusal bir değişken olarak örgütsel etkililikle de ilişkilendirilmiştir (Colquitt, 2001; Greenberg, 1990).

Örgütsel adalet kavramı bireyler ve kurumlar için önemli görüldüğünden literatürde ilgili pek çok araştırmaya konu olmuştur (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010, Colquitt, 2001; Hoy ve Tarter, 2004; Polat ve Celep, 2008; Selvitopu ve Şahin, 2013; Titrek, 2009). Bu araştırmaların başlangıçta odak noktası, örgüt çalışanlarının kendilerine ne kadar adil davranıldığını belirlemekken, zamanla odak, çalışanların birbirleriyle ve yöneticileriyle olan ilişkilerinde adalet algılarının incelenmesine kaymıştır (Polat ve Celep, 2008). Örgütsel adaletle ilgili literatürde, bir örgütteki adalet algısı genellikle iki ana grupta incelenmektedir: birincisi, dağıtılan ödüllerin adil olup olmadığına dair algı, ikincisi ise uygulamalarla ilgili adalet algısıdır. Dağıtılan ödüllerle ilgili adalet algısı, çalışanların aldıkları ödüllerin adil olup olmadığıyla; uygulamalarla ilgili adalet algısı ise, ödüllerin verilme kriterlerinin belirlenmesi ve karar alma süreçleriyle ilişkilidir (Konovsky, 2000). Adalet algıları, örgütsel sonuçların dağılımına, sonuç dağılımını düzenleyen prosedürlere ve çalışanların yönetici tarafından muamelesine ilişkin etkileşimlere dayalı olabilir. Çabaları ile çabaları için aldıkları takdir arasında uyumsuzluk algılayan çalışanların, örgütsel adalete karşı şüpheli veya alaycı bir görüşe sahip olma

olasılıkları daha yüksek olabilir (Burns ve DiPaola, 2013).

Yönetim Tarzları ile Örgütsel Adalet İlişkisi

Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık (Bal, 2014), örgütsel mutluluk (Çetin ve Polat, 2021), iş doyumunu (Yelboğa, 2012), motivasyon (Uysal ve Tayfun, 2019), örgütsel vatandaşlık (Burns ve DiPaola, 2013; Yılmaz ve Taşdan, 2009) ve örgütsel güven (Polat ve Celep, 2008) ilişkileri çeşitli araştırmalarla incelenmiştir. Bu çalışmalar sonucunda, örgütlerde adaletli bir ortam oluşturmanın en önemli unsuru olarak örgüt yöneticisi öne çıkmaktadır (Çöp, 2008). Bu bulgulara dayanarak, örgütsel adaletin, örgüt yöneticilerinin benimsemiş oldukları yönetim tarzlarından doğrudan etkilendiği söylenebilir (Barutçugil, 2004). Bir yöneticinin örgütte kullanacağı yönetim tarzı, yöneticinin kişilik özellikleri, eğitim durumu eğitim aldığı çevre, beklentileri, mesleki gelişimi, mevcut koşullar ve çalışanların özellikleri gibi birçok faktör tarafından şekillenir. Başarılı bir yönetici, tüm bu faktörleri göz önünde bulundurarak, koşullara uygun olarak gerektiğinde farklı yönetim tarzlarını bir arada kullanabilmelidir (İlgar, 1996).

Bu araştırma, okul müdürlerinin yönetim tarzları ve öğretmenlerin algıladığı örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Otoriter yönetim tarzının hakim olduğu örgütlerde güvensizlik ve korku duyguları yaygındır; çalışanlar pasifleşir ve fikirlerini ifade edemezler. Bu tür örgütlerde çalışanlar, yöneticilerine itaat etse de uygulamalar adil olarak algılanmaz, çünkü adaletsizlik karşısında hak arama imkânı yoktur. Sonuç olarak, örgütte stres ve isteksizlik artar. Yöneticinin denetimi altındaki işler düzgün görünse de, yöneticinin olmadığı zamanlarda çalışanlar işlerini savsaklar ve çatışmalar başlar (Özgür, 2011).

Yöneticilerin yönetim tarzlarıyla ilgili birçok kavram üzerine yapılan araştırmalar mevcuttur. Okul müdürlerinin yönetim tarzları, öğretmenlerin mesleki profesyonelliği (Yavuz, 2019), özerkliği (Akçay ve Sevinç, 2021), okulun bürokratik yapısı (Alanoğlu ve Demirtaş, 2020), hesap verebilirlik yönelimleri (Yağ, 2019), örgütsel bağlılık (Abdurrezzak ve Üstüner, 2020), karar alma süreçlerine katılım, örgütsel adalet ve tükenmişlik algıları (Alanoğlu ve Demirtaş, 2019b) ile ilişkili olumlu ya da olumsuz etkiler yaratmaktadır. Ayrıca, eğitim örgütlerinde öğretmenlerin algıladığı örgütsel adalet ile iş doyumunu (Dündar, 2011), örgütsel bağlılık (Uğurlu ve Üstüner, 2011), güven, vatandaşlık (Polat ve Celep, 2008), sessizlik (Ünlü vd., 2015), motivasyon (Sağlam ve Ali, 2018) ve mutluluk (Çetin ve Polat, 2021) gibi faktörler arasında da olumlu ya da olumsuz ilişkiler gözlemlenmiştir.

Yapılan araştırmalar, yönetim tarzları ile örgütsel adalet kavramı arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Eğitim örgütlerinde adil yönetim tarzları benimsenerek daha verimli ve etkili okul ortamları yaratılabilir, bu da Türkiye'deki eğitimin kalitesini artırabilir. Bu hedefin gerçekleştirilmesi için okul müdürlerinin yönetim tarzlarının öğretmenlere karşı adil uygulamalar içermesi ve onlara güvenli, huzurlu bir çalışma ortamı sunması kritik bir öneme sahiptir. Araştırma bulguları ve ilgili literatür ışığında, tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de örgütsel adalet ve yönetim tarzları önemli unsurlar olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda, çalışmada okul müdürlerinin benimsedikleri yönetim tarzları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki incelenmiştir.

YÖNTEM

Araştırmanın modeli

Bu araştırma, okul müdürlerinin benimsediği yönetim tarzı ile öğretmenlerin algıladığı örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla, nicel araştırma metodolojisiyle ve ilişkisel tarama

modeline dayalı olarak tasarlanmıştır.

Araştırmanın evren ve örnekleme

Araştırmanın hedef evreni, Konya ilinin Selçuklu, Meram ve Karatay merkez ilçelerindeki resmi ilkökul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Örneklem, uygun örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Farklı evren büyüklükleri için örneklem büyüklüğü hesaplanırken, %95 güven seviyesinde 10.000 kişilik bir evren için 385, 100.000 kişilik bir evren için ise 398 örneklem büyüklüğü kabul edilmiştir (Büyüköztürk vd., 2014). Bu çalışmada evren 15.389 öğretmenden oluşmakta olup, %95 güven seviyesi ve %5 hata payı ile hesaplanan örneklem büyüklüğü 376'dır. Araştırmanın örnekleme, Konya'nın merkez ilçelerindeki ilkökul, ortaokul ve liselerde görev yapan toplam 15.389 öğretmenden seçilen 458 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim düzeyi, branş ve okul türü gibi demografik değişkenlere göre dağılımları Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1

Öğretmenlerin kişisel bilgilerinin frekans ve yüzde dağılımları

Değişken	Grup	N	%
Cinsiyet	Erkek	163	35,6
	Kadın	295	64,4
Yaş	21-30	85	18,6
	31-40	222	48,5
	41 ve üzeri	151	32,9
Kıdem	1-5 yıl	43	9,4
	6-10 yıl	101	22,1
	11-15 yıl	128	27,9
	16-20 yıl	109	23,8
	21 yıl ve üzeri	77	16,8
Eğitim Düzeyi	Lisans	395	86,2
	Yüksek lisans/ Doktora	63	13,8
Branş	Sınıf öğretmeni	124	27,1
	Sayısal Branşlar	98	21,4
	Sözel Branşlar	105	22,9
	Diğer Branşlar	131	28,6
Okul Türü	İlkokul	137	29,9
	Ortaokul	217	47,4
	Lise	104	22,7
Toplam		458	100,0

Tablo 1'e göre 458 katılımcının, %64,4'ü (n=295) kadın ve %48,5'i (n=222) 31-40 yaş aralığındadır. Öğretmenlerin, %27,9'u (n= 128) 11-15 yıl kıdeme ve %86,2'si (n=395) lisans eğitim düzeyine sahiptir. Ayrıca katılımcıların %27,1'inin (n=124) sınıf öğretmeni olduğu ve %47,4'ünün (n=217) ortaokulda çalıştığı görülmektedir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada okul müdürlerinin yönetim tarzlarını tespit etmek için Üstüner (2016) tarafından geliştirilen "Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği", öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını belirlemek amacıyla Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen Polat (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Örgütsel Adalet Ölçeği" ve "Kişisel Bilgi Formu" kullanılmıştır.

Kişisel bilgi formu

Veri toplama aracının birinci bölümünde yer alan “Kişisel Bilgi Formu” ile öğretmenlere ilişkin demografik veriler elde edilmiştir.

Örgütsel adalet ölçeği

Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını tespit etmek için Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Polat (2007) tarafından Türkçe’ye uyarlanan “Örgütsel Adalet Ölçeği” kullanılmıştır. Üç boyuttan oluşan ölçeğin ilk 6 maddesi dağıtımsal adaleti, sonraki 9 maddesi işlemsel adaleti ve son 4 maddesi de etkileşimsel adaleti ölçmektedir.

Tablo 2

Örgütsel adalet ölçeği Cronbach’s Alpha güvenirlik katsayıları

ÖAÖ Alt Boyutları	Cronbach’s Alpha Güvenirlik Katsayıları	
	Orijinal Ölçek	Mevcut Araştırma
Dağıtımsal Adalet	0,89	0,92
İşlemsel Adalet	0,95	0,95
Etkileşimsel Adalet	0,90	0,89

Bu çalışmada ölçeğin Cronbach’s Alpha katsayısı 0,97 bulunmuştur. Dağıtımsal adalet boyunda $\alpha = 0,92$, işlemsel adalet boyutunda $\alpha = 0,95$ ve etkileşimsel adalet boyutunda ise $\alpha = 0,89$ olarak hesaplanmıştır. Bu çalışmada “Örgütsel Adalet Ölçeği” ile toplanan verilerin yüksek düzeyde güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Algılanan müdür yönetim tarzı ölçeği

Okul müdürlerinin benimsediği yönetim tarzlarını tespit etmek için Üstüner (2016) tarafından geliştirilen “Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek işbirlikli, otoriter, ilgisiz, karşı koyucu yönetim tarzı olmak üzere dört alt boyuttan ve 25 maddeden oluşmaktadır. Alt boyutlar için hesaplanan Cronbach’s Alpha katsayıları 0,85 ile 0,92 arasında değişmektedir (Üstüner, 2016).

Tablo 3

Algılanan müdür yönetim tarzı ölçeği Cronbach’s Alpha güvenirlik katsayıları

Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği Alt Boyutları	Cronbach’s Alpha Güvenirlik Katsayıları	
	Orijinal Ölçek	Mevcut Araştırma
İşbirlikli Yönetim Tarzı	0,92	0,94
Otoriter Yönetim Tarzı	0,89	0,92
İlgisiz Yönetim Tarzı	0,86	0,94
Karşı Koyucu Yönetim Tarzı	0,85	0,90

Bu çalışmada Cronbach’s Alpha katsayısı 0,90 ile 0,94 arasında değişmektedir. Ölçeğin Cronbach’s Alpha katsayısı 0,75 olarak hesaplanmıştır. Araştırmada “Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği” ile toplanan verilerin yüksek düzeyde güvenilir olduğu görülmektedir.

Verilerin Toplanması

İlk olarak, veri toplama araçları için izinler alınmıştır. Sonrasında, hazırlanan form ile 2021-2022 eğitim öğretim yılının bahar döneminde Konya ili merkez ilçelerinde bulunan resmi ilköğretim, ortaokul ve lise kademelerinde görev yapan öğretmenlerden veri toplanmıştır. Ölçekler, toplam 464 öğretmene gönüllülük esasına dayalı olarak, ders işlenişini aksatmamak için ders dışı zamanlarda uygulanmıştır. Ancak, ölçekleri dolduran dört okul öncesi öğretmeni ve iki müdür yardımcısı tespit edilmiş olup, bu kişiler örnekleme uygun olmadığı için verileri araştırmaya dahil edilmemiştir. Sonuç olarak, 458 öğretmenden elde edilen veriler araştırmada kullanılmıştır.

Verilerin Analizi

Veriler öncelikle elektronik ortama aktarılmıştır. Verilerin analizine başlamadan önce normal dağılım durumları incelenmiştir. Normallik analizi için mod, medyan, aritmetik ortalama, çarpıklık ve basıklık katsayıları hesaplanmıştır.

Tablo 4

Ölçeklere ilişkin aritmetik ortalama-medyan-mod, çarpıklık ve basıklık değerleri

Veri Toplama Aracı	Alt Boyutlar	Aritmetik ortalama	Medyan	Mod	Çarpıklık	Basıklık
Örgütsel Adalet Ölçeği	Dağıtımsal Adalet	3,92	4,00	4,00	-1,211	1,361
	İşlemsel Adalet	3,66	3,88	4,00	-,654	,215
	Etkileşimsel Adalet	4,08	4,25	4,00	-1,540	3,144
Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği	İşbirlikli Yönetim Tarzı	3,63	3,85	4,00	-,676	,008
	Otoriter yönetim tarzı	2,22	2,14	1,00	-,570	-,069
	İlgisiz yönetim tarzı	2,29	2,00	1,00	,772	-,379
	Karşı koyucu yönetim tarzı	2,45	2,25	1,00	,380	-,497

Verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığını değerlendirmek için, hesaplanan aritmetik ortalama, medyan ve mod değerlerinin birbirine eşit veya yakın olması gerektiği belirtilmektedir (Köklü vd., 2006). Alan yazınında çarpıklık ve basıklık değerleri için farklı kabul edilen aralıklar bulunmaktadır. Bu değerlerin sırasıyla -1,5 ile +1,5 (Bayram, 2010), -1,96 ile +1,96 (Can, 2022) ve -2 ile +2 (Karagöz, 2016) arasında olması, dağılımın normal kabul edilmesi için yeterlidir. Tablo 4'teki bulgulara göre, bu araştırmadan elde edilen veriler normal dağılım göstermektedir, bu nedenle verilerin analizinde parametrik testlerin kullanılması uygun bulunmuştur (Büyüköztürk, 2016; Can, 2022; Seçer, 2013). Öğretmenlerin algıladıkları örgütsel adalet ile okul müdürlerinin yönetim tarzlarının, cinsiyet gibi demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için t-testi, kıdem, branş ve okul türü gibi değişkenler içinse ANOVA testi uygulanmıştır. ANOVA testinde anlamlı bir fark bulunması durumunda, gruplar arasındaki farklılaşmanın hangi gruplarda olduğunu tespit etmek amacıyla Post Hoc testleri yapılmıştır. Levene testi sonucunda anlamlılık değeri 0,05'ten büyük olan durumlarda, grupların varyansları eşit kabul edilerek Tukey testi yapılmış; varyanslar eşit değilse, Tamhane's T2 testi uygulanmıştır (Seçer, 2013). Okul müdürlerinin yönetim tarzları ile

örgütsel adalet arasındaki ilişki Pearson Korelasyon testi ile analiz edilmiştir.

BULGULAR

Öğretmenlerin Adalet Algılarına İlişkin Bulgular

Öğretmenler tarafından algılanan örgütsel adaletle ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5

Örgütsel adalet ölçeğine ilişkin betimsel analizler

Örgütsel Adalet	N	\bar{X}	s	Düzye
Dağıtimsal Adalet	458	3,92	,80	Oldukça katılıyorum
İşlemsel Adalet	458	3,66	,84	Oldukça katılıyorum
Etkileşimsel Adalet	458	4,08	,79	Oldukça katılıyorum

Öğretmenler örgütsel adaletin üç alt boyutunu "oldukça katılıyorum" düzeyinde algılamaktadır. Öğretmenlerin etkileşimsel adalet algısı en yüksek düzeyde iken, bunu dağıtimsal adalet ve işlemsel adalet takip etmektedir.

Tablo 6

Cinsiyet değişkenine göre algılanan örgütsel adalet

Bağımlı Değişken	Cinsiyet	N	\bar{X}	s	Levene testi (F;p)	T	p
Dağıtimsal Adalet	Erkek	163	4,07	,69	4,638 p<.05	3,070	,002
	Kadın	295	3,84	,85			
İşlemsel Adalet	Erkek	163	3,81	,75	3,829 p>.05	2,943	,003
	Kadın	295	3,57	,87			
Etkileşimsel Adalet	Erkek	163	4,27	,59	10,119 p<.05	4,220	,000
	Kadın	295	3,98	,87			

Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılaştığı bulunmuştur. Levene testi sonuçları çerçevesinde, dağıtimsal adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutlarında varyansların eşit olmadığı kabul edilmiştir, bu yüzden t-testi tablosunda alt satırdaki t değerleri kullanılmıştır. Ancak, işlemsel adalet alt boyutunda varyansların eşit olduğu kabul edilmiştir ve üst satırdaki t değeri kullanılmıştır. Sonuçlar, erkek öğretmenlerin dağıtimsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet boyutlarında kadın öğretmenlere göre anlamlı derecede daha yüksek puanlar aldığını göstermektedir. Bu bulgular, cinsiyetin öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını farklılaştıran bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 7*Kıdem değişkenine göre algılanan örgütsel adalet*

Boyutlar	Kıdem	N	\bar{X}	s	Levene	F	p	Fark
Dağıtımsal Adalet	1-5 yıl (1)	43	3,63	,84	,047	3,285	,011	1-5
	6-10 yıl (2)	101	4,04	,76				
	11-15 yıl (3)	128	3,83	,76				
	16-20 yıl (4)	109	3,90	,93				
	21 yıl ve üzeri (5)	77	4,09	,67				
İşlemsel Adalet	1-5 yıl (1)	43	3,30	,87	,114	4,938	,001	1-2
	6-10 yıl (2)	101	3,85	,83				
	11-15 yıl (3)	128	3,57	,84				
	16-20 yıl (4)	109	3,60	,89				
	21 yıl ve üzeri (5)	77	3,86	,65				
Etkileşimsel Adalet	1-5 yıl (1)	43	3,63	,98	,053	5,762	,000	1-2
	6-10 yıl (2)	101	4,18	,77				
	11-15 yıl (3)	128	4,03	,76				
	16-20 yıl (4)	109	4,06	,84				
	21 yıl ve üzeri (5)	77	4,31	,53				

Öğretmenlerin kıdemine göre örgütsel adaletin tüm alt boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur ($p<.05$). 21 ve üzeri yıl kıdeme sahip öğretmenlerin dağıtımsal adalet puanları, 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerden yüksektir. Ayrıca, 6-10 yıl ve 21 ve üzeri yıl kıdeme sahip öğretmenlerin işlemsel adalet puanları da 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerden daha yüksektir. Etkileşimsel adalet alt boyutunda ise, 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin puanları daha kıdemli öğretmenlerden düşüktür. Bu bulgular, mesleki kıdemın örgütsel adalet algılarını farklılaştıran bir faktör olduğunu göstermektedir.

Tablo 8*Branş değişkenine göre algılanan örgütsel adalet*

Boyutlar	Branş	n	\bar{X}	s	Levene	F	p	Fark
Dağıtımsal Adalet	Sınıf (1)	124	3,77	,97	,001	2,901	,035	1-4
	Sayısal branş (2)	98	3,99	,63				
	Sözel branş (3)	105	3,88	,76				
	Diğer branş (4)	131	4,05	,75				
İşlemsel Adalet	Sınıf (1)	124	3,61	,99	,025	,336	,799	-
	Sayısal branş (2)	98	3,63	,76				
	Sözel branş (3)	105	3,68	,79				
	Diğer branş (4)	131	3,71	,79				
Etkileşimsel Adalet	Sınıf (1)	124	3,88	,99	,008	3,839	,010	1-4
	Sayısal branş (2)	98	4,15	,68				
	Sözel branş (3)	105	4,15	,65				
	Diğer branş (4)	131	4,17	,73				

Öğretmenlerin branş değişkenine göre algıladıkları örgütsel adaletin dağıtımsal adalet ($F=2,901$, $p<.05$) ve etkileşimsel adalet ($F=3,839$, $p<.05$) alt boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunmuşken, işlemsel adalet alt boyutunda farklılık gözlemlenmemiştir ($F=0,336$, $p>.05$). Diğer branşlardaki öğretmenlerin dağıtımsal ve etkileşimsel adalet puanları, sınıf öğretmenlerinin puanlarından daha

yüksektir.

Tablo 9

Okul türü değişkenine göre algılanan örgütsel adalet

Boyutlar	Okul Türü	n	\bar{X}	s	Levene	F	p	Fark
Dağıtimsal Adalet	İlkokul (1)	137	3,81	,97	,001	4,436	,012	1-3
	Ortaokul (2)	217	3,89	,74				
	Lise (3)	104	4,12	,66				
İşlemsel Adalet	İlkokul (1)	137	3,65	,99	,006	3,605	,028	2-3
	Ortaokul (2)	217	3,58	,76				
	Lise (3)	104	3,85	,76				
Etkileşimsel Adalet	İlkokul (1)	137	3,93	,99	,001	4,807	,009	1-3
	Ortaokul (2)	217	4,10	,68				
	Lise (3)	104	4,24	,67				

Öğretmenlerin çalıştığı okul kademesi değişkenine göre örgütsel adalet algıları tüm boyutlarda anlamlı şekilde farklılaşmaktadır ($p<.05$). Lisede çalışan öğretmenlerin dağıtimsal adalet puanları, ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinden daha yüksektir. İşlemsel adalet alt boyutunda ise lisede çalışan öğretmenlerin ortaokul öğretmenlerine göre daha yüksek puanları vardır. Etkileşimsel adalet alt boyutunda, lisede çalışan öğretmenlerin ilkokul öğretmenlerine göre puan ortalamaları daha yüksektir. Okul türü, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını farklılaştırmaktadır.

Okul Müdürlerinin Benimsedikleri Yönetim Tarzlarına İlişkin Bulgular

Öğretmenler tarafından algılanan okul müdürü yönetim tarzlarına ilişkin bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 10

Algılanan okul müdürü yönetim tarzları ölçeğine ilişkin betimsel analizler

Yönetim Tarzı	N	\bar{X}	s	Düzye
İşbirlikli Yönetim Tarzı	458	3,63	,90	Çoğunlukla katılıyorum
Otoriter Yönetim Tarzı	458	3,61	,88	Çoğunlukla katılıyorum
İlgisiz Yönetim Tarzı	458	2,29	1,06	Kısmen katılıyorum
Karşı Koyucu Yönetim Tarzı	458	2,45	1,00	Kısmen katılıyorum

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin işbirlikli yönetim tarzı ve otoriter yönetim tarzını “çoğunlukla katılıyorum” düzeyinde, ilgisiz yönetim tarzı ve karşı koyucu yönetim tarzını “kısmen katılıyorum” düzeyinde benimsedikleri görülmektedir.

Tablo 11

Cinsiyet değişkenine göre algılanan okul müdürü yönetim tarzı

Bağımlı Değişken	Cinsiyet	N	\bar{X}	s	Levene testi (F;p)	t	p
İşbirlikli Yönetim Tarzı	Erkek	163	3,84	,80	5,133 p<.05	3,899	,000
	Kadın	295	3,51	,93			
Otoriter Yönetim Tarzı	Erkek	163	3,76	,79	3,355 p>.05	2,806	,005
	Kadın	295	3,52	,91			

İlgisiz Yönetim Tarzı	Erkek	163	2,08	,91	7,853	p < .05	-3,217	,001
	Kadın	295	2,40	1,11				
Karşı koyucu Yönetim Tarzı	Erkek	163	2,24	,94	1,899	p > .05	-3,374	,001
	Kadın	295	2,57	1,02				

Levene testi sonuçları kapsamında, otoriter ve karşı koyucu yönetim tarzları boyutlarında varyansların eşit olduğu kabul edilmiştir (üst satırdaki t değeri alınmıştır). İşbirlikli ve ilgisiz yönetim tarzları boyutlarında ise varyansların eşit olmadığı kabul edilmiştir (alt satırdaki t değeri alınmıştır). Cinsiyet değişkenine göre, işbirlikli yönetim tarzı ($t=3,89$, $p<.05$), otoriter yönetim tarzı ($t=2,80$, $p<.05$), ilgisiz yönetim tarzı ($t=-3,21$, $p<.05$) ve karşı koyucu yönetim tarzı ($t=-3,37$, $p<.05$) boyutlarında anlamlı farklılaşma görülmüştür. Erkek öğretmenler işbirlikli ve otoriter yönetim tarzlarını kadın öğretmenlere göre daha yüksek algılamakta, kadın öğretmenler ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzlarını erkek öğretmenlere göre daha yüksek algılamaktadır. Bu da cinsiyetin okul müdürünün benimsediği yönetim tarzını farklılaştırdığını göstermektedir.

Tablo 12

Kıdem değişkenine göre algılanan okul müdürü yönetim tarzı

Boyutlar	Kıdem	N	\bar{X}	s	Levene	F	p	Fark
İşbirlikli Yönetim Tarzı	1-5 yıl (1)	43	3,09	,97	,011	8,539	,000	1-2; 2-3 1-4; 3-5 1-5
	6-10 yıl (2)	101	3,89	,85				
	11-15 yıl (3)	128	3,49	,91				
	16-20 yıl (4)	109	3,60	,94				
	21 yıl ve üzeri (5)	77	3,87	,65				
Otoriter Yönetim Tarzı	1-5 yıl (1)	43	3,23	,91	,239	4,855	,001	1-2 1-5
	6-10 yıl (2)	101	3,80	,88				
	11-15 yıl (3)	128	3,52	,86				
	16-20 yıl (4)	109	3,54	,92				
	21 yıl ve üzeri (5)	77	3,82	,71				
İlgisiz Yönetim Tarzı	1-5 yıl (1)	43	2,66	1,03	,128	3,227	,013	1-2
	6-10 yıl (2)	101	2,02	,96				
	11-15 yıl (3)	128	2,34	1,09				
	16-20 yıl (4)	109	2,36	1,13				
	21 yıl ve üzeri (5)	77	2,22	,95				
Karşı koyucu Yönetim Tarzı	1-5 yıl (1)	43	2,90	,95	,359	4,521	,001	1-2 1-3
	6-10 yıl (2)	101	2,17	1,03				
	11-15 yıl (3)	128	2,41	1,02				
	16-20 yıl (4)	109	2,53	,99				
	21 yıl ve üzeri (5)	77	2,52	,88				

Levene testi sonuçlarına göre işbirlikli yönetim tarzı alt boyutunda varyanslar eşit değilken, diğer alt boyutlarda eşit olduğu tespit edilmiştir. Kıdem değişkenine göre tüm yönetim tarzları (işbirlikli, otoriter, ilgisiz ve karşı koyucu) anlamlı şekilde farklılaşmaktadır ($p<.05$). İşbirlikli yönetim tarzında, 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin algılamaları daha yüksek kıdeme sahip öğretmenlerle farklıdır. Otoriter yönetim tarzında ise, 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin algılamaları, 6-10 yıl ve 21+ yıl kıdeme sahip öğretmenlerden anlamlı derecede düşüktür. İlgisiz yönetim tarzı alt boyutunda 1-5 yıl ve 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler arasında fark bulunmuştur. Karşı koyucu yönetim tarzında ise, 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin puan ortalamaları, 6-10 yıl ve 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenlerden daha yüksektir.

Tablo 13*Branş değişkenine göre algılanan okul müdürü yönetim tarzı*

Boyutlar	Branş	n	\bar{X}	s	Levene	F	p	Fark
İşbirlikli Yönetim Tarzı	Sınıf (1)	124	3,54	1,08	,001	1,284	,279	-
	Sayısal branş (2)	98	3,68	,79				
	Sözel branş (3)	105	3,57	,83				
	Diğer branş (4)	131	3,73	,85				
Otoriter Yönetim Tarzı	Sınıf (1)	124	3,59	1,00	,071	,188	,904	-
	Sayısal branş (2)	98	3,57	,79				
	Sözel branş (3)	105	3,61	,84				
	Diğer branş (4)	131	3,65	,85				
İlgisiz Yönetim Tarzı	Sınıf (1)	124	2,22	1,18	,001	1,911	,127	-
	Sayısal branş (2)	98	2,35	1,10				
	Sözel branş (3)	105	2,46	1,08				
	Diğer branş (4)	131	2,15	,85				
Karşı koyucu Yönetim Tarzı	Sınıf (1)	124	2,23	1,15	,001	3,271	,021	1-3
	Sayısal branş (2)	98	2,51	,95				
	Sözel branş (3)	105	2,63	1,01				
	Diğer branş (4)	131	2,47	,85				

Branş değişkenine göre işbirlikli, otoriter ve ilgisiz yönetim tarzları alt boyutlarında anlamlı bir farklılaşma gözlemlenmemiştir ($p>.05$). Ancak, karşı koyucu yönetim tarzı alt boyutunda branşlar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($F=3,271$, $p<.05$). Bu farklılaşma, sınıf öğretmenleri ile sözel branş öğretmenleri arasında görülmektedir; sözel branş öğretmenlerinin karşı koyucu yönetim tarzı puan ortalamaları, sınıf öğretmenlerinden anlamlı derecede yüksektir.

Tablo 14*Okul türü değişkenine göre algılanan okul müdürü yönetim tarzı*

Boyutlar	Okul Türü	n	\bar{X}	s	Levene	F	p	Fark
İşbirlikli Yönetim Tarzı	İlkokul (1)	137	3,57	1,08	,000	3,244	,040	2-3
	Ortaokul (2)	217	3,58	,82				
	Lise (3)	104	3,83	,78				
Otoriter Yönetim Tarzı	İlkokul (1)	137	3,62	1,00	,038	3,409	,034	2-3
	Ortaokul (2)	217	3,51	,81				
	Lise (3)	104	3,79	,82				
İlgisiz Yönetim Tarzı	İlkokul (1)	137	2,21	1,15	,001	7,097	,001	2-3
	Ortaokul (2)	217	2,46	1,05				
	Lise (3)	104	2,01	,84				
Karşı koyucu Yönetim Tarzı	İlkokul (1)	137	2,23	1,14	,002	6,076	,002	1-2
	Ortaokul (2)	217	2,61	,94				
	Lise (3)	104	2,41	,90				

Levene testi sonuçlarına göre varyanslar homojen olmadığı için Tamhane's T2 analizi yapılmıştır. Okul düzeyine göre öğretmenlerin algıladığı okul müdürü yönetim tarzları işbirlikli ($F=3,244$, $p<.05$), otoriter ($F=3,409$, $p<.05$), ilgisiz ($F=7,097$, $p<.05$) ve karşı koyucu yönetim tarzı ($F=6,076$, $p<.05$) boyutlarında anlamlı bir farklılaşma göstermektedir. Post Hoc testine göre, işbirlikli ve otoriter yönetim tarzı algıları lisede görev yapan öğretmenlerin ortaokulda görev yapan öğretmenlerden daha

yüksektir. İlgisiz yönetim tarzı, ortaokul ve lise öğretmenleri arasında farklılaşırken, karşı koyucu yönetim tarzında ise ilkököl ve ortaokul öğretmenleri arasında fark bulunmuştur. Ortaokulda görev yapan öğretmenlerin müdürlerine yönelik ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzı algısı daha yüksektir.

Tablo 15

Okul müdürlerinin benimsediği yönetim tarzları ile öğretmenler tarafından algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişki

YÖNETİM TARZI	ÖRGÜTSEL ADALET		
	Dağıtımsal Adalet	İşlemsel Adalet	Etkileşimsel Adalet
İşbirlikli Yönetim Tarzı	,778**	,848**	,799**
Otoriter Yönetim Tarzı	,814**	,993**	,777**
İlgisiz Yönetim Tarzı	-,449**	-,544**	-,475**
Karşı koyucu Yönetim Tarzı	-,496**	-,589**	-,475**

** p <0.01

Korelasyon analizine göre, tüm alt boyutlar arasında ilişkiler bulunmaktadır. İşbirlikli yönetim tarzı, dağıtımsal ($r=0,778$), işlemsel ($r=0,848$) ve etkileşimsel adalet ($r=0,799$) ile pozitif yönde yüksek düzeyde ilişkilidir. Otoriter yönetim tarzı da aynı adalet boyutlarıyla (dağıtımsal $r=0,814$, işlemsel $r=0,993$, etkileşimsel $r=0,777$) pozitif yönde yüksek ilişki gösterir. İlgisiz (dağıtımsal $r=-0,449$, işlemsel $r=-0,544$, etkileşimsel $r=-0,475$) ve karşı koyucu yönetim tarzı (dağıtımsal $r=-0,496$, işlemsel $r=-0,589$, etkileşimsel $r=-0,475$) ise adalet boyutlarıyla negatif yönde orta düzeyde ilişkilidir.

TARTIŞMA

Öğretmenler, okul müdürlerinin okul kaynaklarının dağıtımı, ödül ve cezaların belirlenmesi, karar alma süreçlerinin açıklığa kavuşturulması ve öğretmenlerle iletişim ve etkileşim gibi alanlarda genellikle adil davrandıklarını düşünmektedirler. Bu bulgu, Alanoğlu ve Demirtaş (2019), Atalay (2005), Baş ve Şentürk (2011), Özcan (2014), Polat ve Celep (2008), Titrek (2009) gibi araştırmacıların çalışmalarında elde ettikleri sonuçlarla paralellik göstermektedir.

Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel adalet algıları incelendiğinde, erkek öğretmenlerin kadınlara göre okul müdürlerinin daha adil olduğunu düşündüğü görülmektedir. Bu fark, erkek ve kadınların farklı yaşam görüşleri ve beklentilerinin yanı sıra, okul müdürlerinin çoğunlukla erkek olması sebebiyle erkek öğretmenlerle daha etkili iletişim kurmalarından kaynaklanabilir. Polat ve Celep (2008) erkek öğretmenlerin dağıtımsal ve etkileşimsel adalet alt boyutlarında okul müdürlerini daha adil algıladığını, ancak işlemsel adalet boyutunda algıların benzer olduğunu belirtmiştir. San (2017) da erkek öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarının kadınlardan daha olumlu olduğunu bulmuştur. Ancak Selbi (2019) kadın öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının erkeklerden yüksek olduğunu belirlemiştir. Literatürde kadın ve erkeklerin örgütsel adalet algılarında farklılık gösteren çalışmalar olduğu gibi, aralarında anlamlı fark bulunmadığını belirten araştırmalar da bulunmaktadır (Alanoğlu ve Demirtaş, 2019; Ersoy, 2020; Ertürk, 2018; İşcan ve Sayın, 2010; Kurtulmuş ve Karabıyık, 2016; Özcan, 2014; Ünlü vd., 2015; Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009; Yılmaz, 2010).

Araştırmada, kıdem arttıkça öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının daha olumlu hale geldiği, özellikle mesleğe yeni başlayan öğretmenlere göre kıdemli öğretmenlerin okulda daha etkin yer aldığı, bilgilendirme ve iletişimde daha saygılı bir yaklaşım gördükleri gözlemlenmiştir. Bu, kıdemli öğretmenlerin daha yüksek örgütsel adalet algısının nedeni olarak değerlendirilebilir. Gölcür (2022) kıdem arttıkça örgütsel adalet algılarının değiştiğini desteklerken, Polat (2007), Yılmaz ve Taşdan

(2009) ve Yılmaz (2010) gibi araştırmalar ise kıdemi düşük öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Bazı araştırmalar ise kıdemin örgütsel adalet algıları üzerinde etkisi olmadığını belirtmiştir (Alanoğlu ve Demirtaş, 2019; Altınkurt ve Yılmaz, 2010; Baş ve şentürk, 2011; Ersoy, 2020; Ertürk, 2018; Özcan, 2014).

Öğretmenlerin dağıtımsal ve etkileşimsel adalet alt boyutlarında branş değişkenine göre farklılaşma görülmüştür. Diğer branş öğretmenleri, sınıf öğretmenlerine göre daha olumlu algılar sergilemektedir. Diğer branş öğretmenleri, genellikle ilgi ve yetenek temelli dersleri verdikleri için elde ettikleri çıktıları daha dikkat çekici olabilir. Bu durum, okul müdürlerinin kendileriyle kurduğu iletişim ve verdikleri ödülleri daha adil algılamalarına neden olabilir. Altınkurt ve Yılmaz (2010) da branş değişkeninin örgütsel adalet algılarında farklılaşma yarattığını tespit etmiştir. Ancak bazı araştırmalar branş değişkeninin örgütsel adalet algıları üzerinde etkisi olmadığı sonucuna varmıştır (Bölükbaşoğlu, 2013; Cömert vd., 2008; Ertürk, 2018; Yılmaz ve Taşdan, 2009; Yılmaz, 2010).

Okul türüne göre lise öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, ilkokul ve ortaokul öğretmenlerine göre daha olumlu bulunmuştur. Lise öğrencilerinin kişiliklerinin diğer kademelere göre daha şekillenmiş olması, sorumluluk alma düzeylerinin yüksek olması ve liselerdeki daha iyi teknolojik donanım, öğretmenlerin daha iyi çalışma koşullarına sahip olmasına katkı sağlamaktadır. Ayrıca, lise öğretmenlerinin disiplin ve devamsızlık yönetmeliklerinin daha belirgin olması, öğrencilerin davranışsal sorunlarını engellemektedir. Buna ilaveten, meslek liselerinde döner sermaye vb. dağıtımların öğretmenler tarafından adaletli bir şekilde yapıldığı düşünçesi algıları etkilemiş olabilir. Bu faktörler, lise öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının yüksek olmasına neden olabilir. Ancak Yılmaz (2010) ve Titrek (2009) gibi bazı çalışmalarda, meslek liselerinde çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının daha olumsuz olduğu tespit edilmiştir. Özcan (2014) ve Ünlü vd. (2015) tarafından yapılan araştırmalarda ise okul türüne göre öğretmenlerin adalet algılarında farklılıklar olduğu bulunmuştur. Ersoy (2020) ve Selbi (2019) çalışmalarında da benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürleri en çok işbirlikli yönetim tarzını benimsemekte, öğretmenlerin yönetim sürecine katılımını desteklemekte ve karar alma süreçlerinde onlarla birlikte hareket etmektedirler. İşbirlikli yönetimi takiben en yaygın kullanılan yönetim tarzı otoriter yönetimdir, bu tarz öğretmenlerin belirlenen ilkelere uymasını sağlamak için tercih edilmektedir (Alganer, 2002). Lewin ve arkadaşları tarafından yapılan araştırmalarda otoriter yöneticilerle çalışanlar, demokratik yöneticilerle çalışanlara göre daha verimli olabilmektedir (Alganer, 2002). En az benimsenen yönetim tarzı ise ilgisiz yönetimdir. Okul müdürlerinin yeniliklere açık, öğretmenlerin gelişimini destekleyen ve onlarla işbirliği yaparak yetkilerini paylaştıkları yönetim tarzlarının, okulların verimliliğini ve eğitim sisteminin kalitesini artırması beklenmektedir. Alan yazını, okul müdürlerinin çoğunlukla işbirlikli tarzını (Akçay ve Sevinç, 2021; Alanoğlu, 2019; Fırat, 2013; Gedik ve Üstüner, 2019), destekçi (Başaran, 2017) ve demokratik (Kahraman, 2019) yönetim tarzlarını benimsediğini, ilgisiz ve başıboş yönetim tarzlarının ise daha az tercih edildiğini göstermektedir (Akçay ve Sevinç, 2021; Alanoğlu, 2019; Fırat, 2013; Gedik ve Üstüner, 2019; Kahraman, 2019). Bu bulgular mevcut araştırma ile benzerlik göstermektedir.

Bu araştırmaya katılan erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere göre okul müdürlerini daha işbirlikli ve otoriter algılarken, kadın öğretmenler okul müdürlerini daha karşı koyucu ve ilgisiz olarak değerlendirmektedirler. Bu fark, erkek ve kadın öğretmenlerin okul müdürüyle kurduğu ilişkinin farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Okul müdürlerinin çoğunlukla erkek olmasından dolayı, hemcins meslektaşları ile daha kolay iletişim kurabildikleri gözlemlenmiştir (Ersoy, 2009). Erkek öğretmenlerle daha samimi ilişkiler kuran okul müdürleri, bu sayede işbirliği yapmayı

kolaylaştırırken, görüşlere karşı çıkmayı da daha rahat bir şekilde gerçekleştirebilmektedir. Kadın öğretmenler ise okul müdürlerinden yeterli destek alamadıkları için onları ilgisiz olarak değerlendirebilmekte, ayrıca iletişim eksikliği nedeniyle müdürleri yeniliklere kapalı ve karşı koyucu olarak algılamaktadırlar. Alan yazınında, cinsiyetin okul müdürü yönetim tarzı algıları üzerindeki etkisi konusunda farklı sonuçlar bulunmaktadır. Yağ (2019), erkek öğretmenlerin okul müdürünü kadın öğretmenlerden daha ilgisiz ve karşı koyucu algıladığını belirtirken; Terzi ve Kurt (2005), erkek öğretmenlerin okul müdürlerini kadın öğretmenlere göre daha otoriter ve ilgisiz olarak algıladığını bulmuşlardır. Diğer yandan, Akçay (2020), erkek öğretmenlerin okul müdürlerinin kadın öğretmenlere göre daha karşı koyucu olduğunu düşündüklerini ortaya koymuştur.

Araştırma, öğretmenlerin mesleki kıdemi arttıkça okul müdürlerini işbirlikli ve otoriter olarak algılama düzeylerinin arttığını, ilgisiz ve karşı koyucu olarak algılama düzeylerinin ise azaldığını göstermektedir. Kıdemi yüksek öğretmenler, daha fazla deneyime sahip oldukları için özgüvenleri artar ve okul müdürlerinin uygulamalarına karşı çıkabileceklerini düşünebilirler, bu da müdürlerin bu öğretmenlere daha otoriter bir yaklaşım sergilemesine yol açabilir. Ayrıca, deneyimli öğretmenler, okul müdürleriyle işbirliği yaparak mesleki gelişimlerine destek bulabilir ve bu nedenle müdürlerini ilgisiz ve karşı koyucu olarak algılamazlar. Literatürde bazı araştırmalar, okul müdürlerinin yönetim tarzının öğretmenlerin kıdemine göre değişmediğini belirtirken (Akçay ve Sevinç, 2021; Arlı, 2007; Gedik ve Üstüner, 2019; Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009; Yağ, 2019), Yavuz (2019) ve Karataş (2020) kıdemin öğretmenlerin okul müdürüne ilişkin algılarını etkilediğini ve daha kıdemli öğretmenlerin daha olumlu görüşlere sahip olduklarını bulmuştur (Yavuz, 2019).

Araştırma, öğretmenlerin branşlarına göre okul müdürünün yönetim tarzını algılamalarında bazı farklılıklar olduğunu ortaya koymuştur. Sözel branş öğretmenleri, sınıf öğretmenlerine kıyasla okul müdürlerini daha karşı koyucu olarak görmektedirler. Sınıf öğretmenleri, müfredata bağlı kalırken daha fazla özgürlüğe sahip olup, sınıf içindeki sorunları genellikle kendileri çözebildikleri için okul müdürlerinden daha fazla destek bekleyebilirler. Sözel branş öğretmenleri ise, Milli Eğitim Bakanlığı'nın raporlarına göre, sayısal branşlardan daha başarılı oldukları düşünüldüğünden, okul müdürleri tarafından daha az desteklendiğini ve daha karşı koyucu algılandıklarını hissedebilirler. Ayrıca, sayısal branş öğretmenleri okulun akademik başarısına katkı sağladıkları için daha fazla desteklenebilirler. Literatürde branşa göre okul müdürü yönetim tarzı algılarının farklılaştığına dair çalışmalar bulunmaktadır (Abdurrezzak ve Üstüner, 2020; Yağ, 2019; Yavuz, 2019; Gedik ve Üstüner, 2019).

Araştırma, okul türüne göre öğretmenlerin okul müdürünün yönetim tarzını algılamalarında farklılıklar olduğunu göstermektedir. Lisede çalışan öğretmenler, ortaokul öğretmenlerine göre okul müdürlerini daha işbirlikli ve otoriter algılamaktadırlar. Ortaokul öğretmenleri ise, lise öğretmenlerine göre okul müdürünü daha ilgisiz ve ilkökul öğretmenlerine göre daha karşı koyucu algılamaktadırlar. Bu farklılık, ortaokul ve lise öğretmenlerinin akademik başarıyı artırma konusunda daha fazla baskı altında olmalarından kaynaklanabilir. İlkokul öğretmenleri ise, sınavsız geçiş nedeniyle daha rahat bir ortamda olduklarından, okul müdürünü daha az ilgisiz ve karşı koyucu olarak algılamaktadırlar. Alan yazındaki çalışmalar da okul türüne göre öğretmen algılarının değiştiğini desteklemektedir (Kahraman, 2019; Karataş, 2010; Taş ve diğerleri, 2007).

Araştırma, okul müdürlerinin sergilediği yönetim tarzlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir. İşbirlikli ve otoriter yönetim tarzlarını benimseyen okul müdürleri, öğretmenler tarafından yüksek düzeyde örgütsel adaletle ilişkilendirilirken, ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzları düşük örgütsel adalet algılarıyla

ilişkilendirilmektedir. Otoriter liderler, öğretmenlerin görüşlerini dikkate almasa da, alınan kararlar ve uygulamalar hakkında öğretmenlere bilgi vererek adil algılanabilirler. İlgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzları ise okulda adaletsizlik algılarına yol açar. Alan yazındaki çalışmalar da bu bulguları desteklemekte, özellikle dönüşümcü liderlik tarzının öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını artırdığı görülmektedir. Genel olarak, okul müdürlerinin liderlik ve yönetim tarzları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır (Alanoğlu, 2019; Arabacı, 2019; Güneş ve Buluç, 2012; Oğuz, 2011).

Öneriler

Okul müdürlerinin uygun yönetim tarzını benimsemeleri, öğretmenlerin adalet algısını etkileyen önemli bir faktördür. İşbirlikli yönetim tarzı, uyumlu ve adil bir okul ortamı oluşturulmasına katkı sağlarken, gerektiğinde otoriter yönetim tarzının da adalet algısını olumsuz etkilemediği görülmüştür. Okul müdürlerinin yönetim tarzlarının farkında olmaları ve duruma göre uygun yönetim tarzını benimsemeleri önemlidir. Bu bağlamda, okul müdürlerinin hizmet içi eğitimlerle yönetim tarzlarının etkilerini daha iyi anlayarak, öğretmenler üzerinde olumlu etkiler yaratacak tarzları benimsemeleri önerilmektedir.

Mevcut araştırma bulgularına göre, öğretmenler otoriter okul müdürlerinin tutum, davranış, karar ve uygulamalarından memnun olup, bu tarzı adil olarak algılamaktadırlar. Bu sonuç, literatürdeki bazı araştırmalarla çelişmektedir. Elde edilen bu sonuç, araştırma evrenindeki öğretmenlerin bu görüşe sahip olduğunu veya öğretmenlerin zamanla kazandıkları deneyimlere göre otoriter yönetim tarzını algılama biçimlerinin değişmiş olabileceğini göstermektedir. Bu durumun daha iyi anlaşılabilmesi için, katılımcı özelliklerini farklılaştırarak ve çeşitlendirerek benzer araştırmalar yapılması önerilmektedir.

Bu araştırma öğretmenler ile yapılmıştır ancak okul müdürünün yönetim tarzı, eğitim öğretim sürecinin tüm paydaşlarını etkilediği için, gelecekteki benzer araştırmalar veli ve öğrencilerden de veri toplayarak yapılabilir.

Bu araştırma devlet okullarında gerçekleştirildiğinden, özel okullarda veya devlet ve özel okullar arasında karşılaştırmalı araştırmalar tasarlanabilir. Özel okullardaki yönetim tarzı ticari kaygılar nedeniyle farklılık gösterebileceğinden, bu durum kaynakların dağıtımını ya da süreçlerdeki adaletin sağlanmasını etkileyebileceği düşünülmektedir. Ayrıca, benzer bir araştırma farklı bir bölgede ya da farklı sosyo-kültürel özelliklere sahip okullarda gerçekleştirilebilir.

Acknowledgment

Bu çalışma “Okul Müdürlerinin Yönetim Tarzları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki” başlıklı, Nurcan Yılmaz’ın yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

Ethical approval

Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Etik Kurulu tarafından 2022/90 sayılı onay ve Konya İl Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından E-83688308-605.99-47224034 sayılı araştırma izni alınmıştır.

Conflict of Interest

Makalede çıkar çatışması bulunmamaktadır.

REFERANSLAR

- Abdurrezzak, S. ve Üstüner, M. (2020). Algılanan müdür yönetim tarzı ve içsel motivasyonun öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Trakya Eğitim Dergisi*, 10(1), 151-168.
- Akçay, P. (2020). Okul yöneticilerinin algılanan yönetim tarzlarının değerler çerçevesinde incelenmesi. *Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 19-32.
- Akçay, P. ve Sevinç, H. H. (2021). Okul yöneticilerinin algılanan yönetim tarzları ve öğretmenlerin özerkliği üzerine bir araştırma. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41(2), 1173-1201.
- Alanoğlu, M. (2019). *Algılanan okul müdürü yönetim tarzları ile öğretmenlerin karara katılma, örgütsel adalet, iş doyumunu ve tükenmişlik algıları arasındaki ilişkinin analizi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Alanoğlu, M. ve Demirtaş, Z. (2019a). Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 49(49), 1-16.
- Alanoğlu, M., & Demirtaş, Z. (2019b). The effect of teachers' participation in decision making on organizational justice perceptions. *Eğitim Yansımaları*, 3(1), 1-10.
- Alanoğlu, M. ve Demirtaş, Z. (2020). Bürokratik okul yapısı ile müdür yönetim tarzları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 48, 199-213.
- Alganer, Y. İ. (2002). *Liderlik analizi ve Türk Silahlı Kuvvetleri'nde liderlik* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Altınkurt, 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.
- Arabacı, H. (2019). *Liderlik stilleri ve örgütsel adalet ilişkisi/Balıkesir ili Bandırma ilçesi örneği* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Balıkesir Üniversitesi.
- Arlı, D. (2007). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim biçimlerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Ege Üniversitesi.
- Atalay, İ. (2005). *Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Ayık, A., Savaş Yalçın, M. ve Yücel, E. (2014). Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yordayıcısı olarak okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 233-252.
- Bal, V. (2014). Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Manisa'daki eğitim kurumlarında bir araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 1-9.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ekinoks Eğitim Danışmanlık.
- Başaran, M. (2017). *Okul yöneticilerinin yönetim biçimleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Basaran, O., & Cakir, R. (2023). A factor predicting teachers' organizational trust: school happiness. *International technology and education journal*, 7(2), 39-50.
- Barutçugil, İ. (2004). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. Kariyer Yayıncılık

- Baş, G., ve Şentürk, C. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(1), 29-62.
- Bayram, N. (2010). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Amos Uygulamaları*. Ezgi Kitapevi.
- Bölükbaşıoğlu, K. (2013). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki*[Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Pamukkale Üniversitesi.
- Burns, W. T., & DiPaola, M. F. (2013). A study of organizational justice, organizational citizenship behavior, and student achievement in high schools. *American Secondary Education*, 4-23.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Pegem Akademi.
- Can, A. (2022). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*. Pegem Akademi.
- Ch, A. H., Ahmad, S., Malik, M., & Batool, A. (2017). Principals' Leadership Styles and Teachers' Job Satisfaction: A Correlation Study at Secondary Level. *Bulletin of Education and Research*, 39(3), 45-56.
- Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz, A. (2010). Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütler için önemi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 194-213.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, 86(3), 386.
- Cömert, M., Demirtaş, H., Üstüner, M. ve Özer, N. (2008). Lise öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları. *Eğitim Bilimleri ve Uygulama*, 7(13), 3-22.
- Çelik, V. (2012). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayınevi.
- Çetin, S. ve Polat, S. (2021). Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algı düzeyleri ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişki. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 171-182.
- Çöp, S. (2008). *Türkiye ve Polonya'da turizm sektörü çalışanlarının örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algularına ilişkin bir uygulama*[Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi].Gazi Üniversitesi.
- Demir, H., & Zincirli, M. (2021). The relationship between teachers' perceptions of organizational justice and authentic leadership and their levels of organizational happiness. *Opus International journal of society researches*, 17(37), 3976-3998.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma* [Yayımlanmamış Doktora Tezi].Gebze Teknik Üniversitesi.
- Dündar, T. (2011). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişki*[Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi].Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Ersoy, S. (2020). *Öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin alguları ile örgütsel adalet alguları arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.
- Ertürk, R. (2018). Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel kimlik algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 89-98.
- Fırat, H. (2013). *Adana il merkezindeki ilkokullarda görevli okul yöneticilerinin yönetim biçimleri* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Çağ Üniversitesi.

- Gedik, A. ve Üstüner, M. (2019). Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerine algıladıkları müdür yönetim tarzının etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (37), 53-68.
- Gölcür, M. (2022). *Ortaokullardaki örgütsel etik iklim ile algılanan örgütsel adalet ilişkisi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday, today, tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399-432
- Greenberg, J. (1996). *The Quest for Justice on the Job*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Güneş, A. M., ve Buluç, B. (2012). İlköğretim okullarında dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(3), 411-437.
- Gürboyoğlu, J. (2009). *Lider-üye etkileşiminin örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik üzerine etkileri* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Balıkesir Üniversitesi.
- Hoy, W. K., ve Miskel, C. G. (2015). *Eğitim yönetimi: teori, araştırma ve uygulama* (Çev. Ed. S. Turan). Nobel Yayıncılık.
- 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. Doi:10.1108/09513540410538831
- İlgar, L. (1996). *Eğitim Yönetimi-Okul Yönetimi-Sınıf Yönetimi*. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- Kahraman, Ü. (2019). *Okul yöneticilerinin yönetim tarzı, örgüt DNA'sı ve örgütsel değişimin okullardaki korku kültürüne etkisi*[Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Pamukkale Üniversitesi.
- Karagöz, Y. (2016). *SPSS 23 ve AMOS 23 uygulamalı istatistiksel analizler*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karataş, H. (2020). *Okul müdürü yönetim tarzları ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*[Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi.
- Kazancı, N. (2010). *İlköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki düzeyi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Sakarya Üniversitesi.
- Konovsky, M.A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of management*, 26(3), 489-511.
- Köklü, N., Büyüköztürk, Ş. ve Çokluk Bökeoğlu, Ö. (2006). *Sosyal Bilimler için İstatistik*. Pegem Yayınları.
- Kurtulmuş, M. ve Karabıyık, H. (2016). Algılanan örgütsel adaletin öğretmenlerin işe yabancılaşma düzeylerine etkisi. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 5(2), 459-477.
- Milli Eğitim Bakanlığı [MEB](2022). Ortaöğretim kurumlarına yönelik merkezi sınav raporu. https://cdn.eba.gov.tr/icerik/2022/06/2022_LGS_rapor.pdf.
- Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *İnönü University Journal of the Faculty of Education*, 12(1), 45-65.

- Özcan, E. (2014). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi].Kocaeli Üniversitesi.
- Özgür, B. (2011). Yönetim tarzları ve etkileri. *Maliye dergisi*, 161, 215-230.
- Pan, X., Chen, M., Hao, Z., & Bi, W. (2018). The effects of organizational justice on positive organizational behavior: Evidence from a large-sample survey and a situational experiment. *Frontiers in psychology*, 8, 2315.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*[Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Kocaeli Üniversitesi.
- Polat, S. ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54(54), 307-331.
- Polat, S. ve Kazak, E. (2014). Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 71-92.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. Alfa Aktüel Basım Yayım
- Sağlam, A. Ç. ve Ali, E. (2018). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Researcher*, 6(1), 40-56.
- San, İ. (2017). *Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ampirik bir çalışma* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Sarı, M., Yıldız, E. ve Canoğulları, E. (2018). Öğretmenlerin algıladıkları müdür yönetim tarzı ile mesleki motivasyon düzeylerinin incelenmesi. *Uluslararası Sosyal ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(10), 188-208.
- Seçer, İ. (2013). *SPSS ve LISREL ile pratik veri analizi: Analiz ve raporlaştırma*. Anı yayıncılık.
- Selbi, A. (2019). *Okul müdürlerinin kullandıkları liderlik stilleri ve örgütsel adalet davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel yabancılaşmalarını yordama derecesi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi].Mersin Üniversitesi.
- Selvitopu, A. ve Şahin, H. (2013). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 171-189.
- Tahaoğlu, F. ve Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 58(58), 274-298.
- Taş, A., Çelik, K. Ve Tomul, E. (2007). Yenilenen ilköğretim programının uygulandığı ilköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik tarzları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(22), 85-98.
- Terzi, A. R.ve Kurt, T. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 33(166), 98-112.
- Titrek, O. (2009). Employees' organizational justice perceptions in Turkish schools. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 37(5), 605-620.
- Töremen, F. ve Tan, Ç. (2010). Eğitim örgütlerinde adalet: kavramsal bir çözümleme. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (14), 58-70.

- Uğurlu, C. T. ve Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41(41),434-448.
- Uysal, G. ve Tayfun, A. (2019). Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel adalet algılarının motivasyon ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 597-611.
- Ünlü, Y., Hamedoğlu, M. A., & Yaman, E. (2015). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Sakarya University Journal of Education*, 5(2), 140-157.
- Üstüner, M. (2016). Algılanan müdür yönetim tarzı ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(3), 429-457. doi: 10.14527/kuey.2016.017.
- Wright, T. A. (2004). *The role of "happiness" in organizational research: past, present and future directions*. In exploring interpersonal dynamics (pp. 221-264). Emerald group publishing.
- Yağ, T. (2019). *Okul yöneticilerinin yönetim tarzları ile hesap verebilirlik yönelimleri arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Ahi Evran Üniversitesi.
- Yavuz, P. (2019). *Mesleki ve teknik anadolu lisesi müdürlerinin yönetim tarzı ile öğretmenlerin mesleki profesyonelliği arasındaki ilişkinin incelenmesi*[Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Anadolu Üniversitesi.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 3-16.
- Yelboğa, A. (2012). Örgütsel adalet ile iş doyumunu ilişkisi: Ampirik bir çalışma. *Ege Akademik Bakış*, 12(2), 171-182.
- Yılmaz, K. (2010). Devlet ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri* (1), 579-616.
- Yılmaz, K., ve Taşdan, M. (2009). Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools. *Journal of educational administration*, 47(1), 108-126.
- Yürür, Ş. (2005). *Ödüllendirme sistemleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişkilerin analizi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Uludağ Üniversitesi.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction: School principals are responsible for management processes in educational institutions. School principals, who are seen as the leaders of the relevant institution, are responsible for the work and processes related to the school. In addition, the principal is responsible for directing teachers in line with the goals of the school. The attitude of the principal towards teachers creates a mutual relationship (Ch et al., 2017). There are many variables that affect the happiness, well-being and job satisfaction of employees within the organization (Wright, 2004). One of these variables is the perception of justice within the organization (Başaran and Çakır, 2023; Demir and Zincirli, 2021). Determining the relationship between the management styles of school principals, which are thought to affect the functioning and effectiveness of schools, and teachers' perceptions of organizational justice will contribute to the field. In this study conducted in educational organizations, the relationship between the management styles of school principals and organizational justice perceived by teachers was investigated.

Method: This research was designed in the relational screening model. The sample of the research consists of a total of 458 teachers working in primary, secondary and high schools located in the central districts. In the research, the "Perceived Principal Management Style Scale" developed by Üstüner (2016) to determine the management styles of school principals, the "Organizational Justice Scale" developed by Niehoff and Moorman (1993) and translated into Turkish by Polat (2007) to determine teachers' perceptions of organizational justice, and the "Personal Information Form" to collect information from the teachers in the sample were used. The data were analyzed using descriptive statistics, t test, one-way ANOVA and correlation analysis techniques.

Findings: In this study, a significant relationship was found between school principals' management styles and teachers' perceptions of organizational justice. When the findings related to the organizational justice perceived by teachers are examined, it is seen that teachers think that school principals are fair. It was found that teachers' perceptions of organizational justice differed significantly according to gender, education level, age, seniority, branch and school type variables. According to the findings, it was determined that school principals mostly adopt co-operative management style, followed by authoritarian management style, confrontational management style and indifferent management style respectively. It is seen that teachers' perceptions of school principal management style differ significantly according to gender, education level, seniority, branch and school type variables. As a result of the correlation analysis conducted to determine the relationship between the perceived school principal management styles and the organizational justice perceived by teachers, it was found that there was a positive and high level relationship between the collaborative management style and authoritarian management style adopted by school principals and the sub-dimensions of organizational justice, namely distributive justice, procedural justice and interactional justice; there was a negative and low level relationship between the indifferent management style and confrontational management style and all sub-dimensions of organizational justice.

Discussion: Teachers think that school principals are mostly fair in the distribution of school resources or in the distribution dimension related to rewards and punishments, in the dimension of explaining the practices and decision-making process steps, and in the dimension of communication and interaction with teachers. In the literature, similar results were found in the studies conducted by Alanoğlu and Demirtaş (2019), Atalay (2005), Baş and Şentürk (2011), Özcan (2014), Polat and Celep (2008), Titrek (2009). Male teachers think that school principals are more fair than female teachers. The reason for this difference may be that men and women may have different life views and expectations, school principals do not treat male and female teachers in the same way, most of the school principals are male and therefore the communication between them and male teachers is better and more effective than female teachers. In the study conducted by Polat and Celep (2008), it was found that male teachers perceived school principals as more fair in the distributive justice and interactional justice sub-dimensions; however, the perceptions of male and female teachers were similar in the procedural justice sub-dimension.

Conclusion: School principals mostly adopt the collaborative management style. School principals support teachers' participation in the management process and act together with teachers in solving problems or making decisions. The most adopted management style after the collaborative management style is the authoritarian management style. When school principals adopt cooperative and authoritarian management styles,

teachers' perceptions of organizational justice are high, while when they adopt indifferent and confrontational management styles, the level of organizational justice perceived by teachers' decreases. Teachers are employees of educational organizations. As every employee wants to have a say in the functioning and management of the organization, teachers want their opinions to be taken into consideration in the decisions and practices made in schools. Their perceptions of organizational justice on the basis of transparency and trust increase when they are informed about all practices and decisions concerning themselves and the school.

Recommendation: It is understood that it is important for school principals to be aware of the management style they adopt and to adopt the management style appropriate to the situation and environment. It can be suggested that school principals should be provided with in-service trainings that will enable them to be aware of the management style they adopt and how this management style has an effect on teachers and facilitate their adoption of that management style by deciding which management style will yield more positive results. Similar studies can be conducted in regions that are thought to have different characteristics from the current research population. This study was conducted in public schools. A similar study can be conducted only in private schools or comparing private and public schools.