

**T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE TEFTİŞİ BİLİM DALI**

**LİDERLİK STİLLERİ VE ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİ /
BALIKESİR İLİ BANDIRMA İLÇESİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hasan ARABACI

Balıkesir, 2019

**T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE TEFTİŞİ BİLİM DALI**

**LİDERLİK STİLLERİ VE ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİ /
BALIKESİR İLİ BANDIRMA İLÇESİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hasan ARABACI


**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Ali Rıza TERZİ**

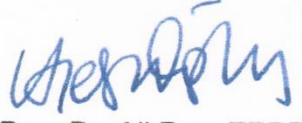
Balıkesir, 2019

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

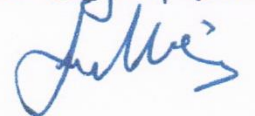
Enstitümüzün Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı'nda 200112509007 numaralı Hasan ARABACI'nın hazırladığı "Liderlik Stilleri Ve Örgütsel Adalet İlişkisi / Balıkesir İli Bandırma İlçesi Örneği" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 22 / 01 / 2019 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/OY ÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.


Prof. Dr. Cemalettin İPEK
Başkan


Doç. Dr. Ali Rıza TERZİ
Üye (Danışman)


Dr. Öğr. Üyesi Selcen GÜLTEKİN
Üye

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

04.02/2019
Enstitü Müdürü
Doç. Dr. Bayram SAHİN


ÖNSÖZ

Bu araştırma, eğitim örgütlerinde araştırma yapanların genellikle ayrı ayrı veya farklı değişkenlerle karşılaştırmalı olarak ele aldıkları okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırma eğitim örgütlerinde liderlik stilleri ve örgütsel adalet ilişkisi üzerine yapılan ilk çalışma olmamakla birlikte, ilkökul, ortaokul, anadolu lisesi, mesleki ve teknik anadolu liselerinin tümünü kapsayan ilk çalışmadır. Araştırmada öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin hangi liderlik stilini benimsedikleri, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının hangi düzeyde olduğu, bu durumların öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne ve demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçların alanyazın ve bundan sonra yapılacak araştırmalar için yol göstermesini temenni ederim.

Bu araştırma öncesinde ve araştırma süresince sürekli yardımcı ve destek olan, bilgi ve deneyimlerini paylaşan, motivasyonumu artıran değerli hocam ve tez danışmanım Doç. Dr. Ali Rıza TERZİ'ye teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Yoğun mesailer arasında zaman ayırıp araştırmaya destek olan meslektaşlarıma katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimim ve tez hazırlama sürecimde her zaman destek olan, onlara ayıramadığım vakitler için beni hoş gören sevgili eşim Filiz ARABACI'ya, oğullarım Eren ve Erdem'e sonsuz sevgilerimle...

Hasan ARABACI

Ocak, 2019

ÖZET

LİDERLİK STİLLERİ VE ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİ / BALIKESİR İLİ BANDIRMA İLÇESİ ÖRNEĞİ

ARABACI, Hasan

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ali Rıza TERZİ

2019, 96 Sayfa

Bu araştırmanın temel amacı; öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Araştırma ilişkisel tarama modelindedir. Araştırma evrenini 2017-2018 öğretim yılında Balıkesir ili Bandırma ilçesindeki resmi ilkokullar, ortaokullar, anadolu liseleri ile mesleki ve teknik anadolu liselerinde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Analizlerde 504 veri toplama aracı kullanılmıştır. Demografik verilerin toplanması için kişisel bilgi formu, okul müdürlerinin liderlik stillerinin belirlenmesi için, Terzi ve Kurt'un (2005) araştırmalarında kullandıkları "Yönetici Davranışları Anketi"nin Terzi (2012) tarafından yeniden uyarlanması ile oluşturulan "Liderlik Davranışları Ölçeği" ve öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının belirlenmesi için Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilip Polat (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Örgütsel Adalet Ölçeği" kullanılmıştır. Elde edilen verilerin analizi için SPSS paket programı kullanılmıştır. Verilerin analizinde, frekans (f), yüzde hesaplamaları, aritmetik ortalama, standart sapma, bağımsız t-Testi, Mann Whitney U-Testi korelasyon analizi ve basit regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, ortaokul öğretmenlerinin örgütsel

adalet algılarının tüm alt boyutlarda, anadolu lisesi öğretmenlerinin ise sadece dağıtımsal adalet alt boyutunda cinsiyete göre farklılaştığı belirlenmiştir. İlkokul ile mesleki ve teknik anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel adalet algılarında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Araştırmada liderlik stillerinden demokratik liderlik stili ile örgütsel adalet alt boyutlarının tümü, (dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet) arasında orta düzeyde pozitif ilişkilerin varlığı tespit edilmiştir. Otokratik ve serbestlik tanıyan liderlik stilleri ile örgütsel adalet alt boyutlarının tamamı arasında orta düzeyde negatif ilişkilerin varlığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre liderlik stillerinin örgütsel adaletin anlamlı bir yordayıcısı olduğu söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, liderlik stilleri, adalet, örgütsel adalet.

ABSTRACT

LEADERSHIP STYLES AND ORGANIZATIONAL JUSTICE / BALIKESİR PROVINCE BANDIRMA DISTRICTS SAMPLE

ARABACI, Hasan

Master's Thesis, Department of Educational Sciences

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Ali Rıza TERZİ

2019, 96 Pages

The main objective of this study is to investigate the relationship between leadership styles and organizational justice of school principals, according to teacher's perceptions. The study is designed in relational scanning model. The universe of the research study consists of teachers working in primary schools, secondary schools, Anatolian High Schools and Vocational and Technical Anatolian High School during 2017-2018 education period in Balıkesir city Bandırma Province. 504 data collection tools were used in the analysis. A personal information form was used to collect demographic data. In order to determine the leadership styles of the school principals, 'Leadership Behavior Scale' which was readapted by Terzi (2012) from the scale 'Managers Behaviour Scale' created by Terzi and Kurt (2005) as used. The "Organizational Justice Scale, which was developed by Niehoff and Moorman (1993) and adapted to Turkish by Polat (2007), was used to determine teachers' perceptions of organizational justice. SPSS package program was used for the analysis of the collected data. Frequency (f), percentage calculations, arithmetic mean, standard deviation, independent t-Test, Mann Whitney U-Test, correlation analysis and simple regression analysis were used to analyse the data. According to the results of the research, organizational justice perceptions of middle school teachers differ in all sub-dimensions according to gender. The perceptions of Anatolian High

School teachers according to gender differs only in the sub-dimension of distributional justice. There was no significant difference in the perceptions of organizational justice among the teachers working in primary and vocational and technical anatolian High School. In the research, the existence of moderate positive relationships between the democratic leadership style and the organizational justice sub-dimensions (distributional, operational and interactive justice) was determined. The existence of moderately negative relations between the autocratic and laissez-faire leadership styles and the organizational justice sub-dimensions was measured. Moreover, according to the results of the research, it can be said that leadership styles are significant predictors of organizational justice.

Key Words: Leadership, leadership styles, justice, organizational justice.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER	viii
ÇİZELGELER LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem	1
1.2. Amaç.....	3
1.3. Önem	4
1.4. Varsayımlar	4
1.5. Sınırlılıklar	5
1.6. Tanımlar	5
2. İLGİLİ ALANYAZIN	6
2.1. Kuramsal Çerçeve	6
2.1.1. Liderlik Kavramı	6
2.1.2. Liderlik ve Yöneticilik.....	8
2.1.3. Liderlik Yaklaşımları	10
2.1.3.1. Özellikler Yaklaşımı	11
2.1.3.2. Davranışsal Yaklaşım	12
2.1.3.2.1. Iowa Araştırması	13
2.1.3.2.2. Ohio Araştırması	14
2.1.3.2.3. Michigan Araştırması	15
2.1.3.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Gözeneği	15
2.1.3.2.5. McGregor'un X ve Y Yaklaşımları	17
2.1.3.2.6. Rennis Likert'in Dörtlü Sistem Modeli Yaklaşımı.....	18
2.1.3.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımı	19
2.1.3.3.1. Fred Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı	20
2.1.3.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı ..	21
2.1.4. Liderlik Stilleri.....	22
2.1.4.1. Otokratik Liderlik	22
2.1.4.2. Demokratik Liderlik.....	23
2.1.4.3. Serbestlik Tanıyan Liderlik	25
2.1.4.4. Liderlikte Yakın Dönem Yaklaşımları.....	26
2.1.5. Adalet Kavramı	29
2.1.5.1. Örgütsel Adalet.....	30
2.1.5.2. Örgütsel Adaletin Boyutları.....	31
2.1.5.2.1. Dağıtımsal Adalet.....	32
2.1.5.2.2. İşlemsel Adalet.....	33
2.1.5.2.3. Etkileşimsel Adalet.....	33
2.2. İlgili Araştırmalar	34
3. YÖNTEM.....	40
3.1. Araştırmanın Modeli	40
3.2. Evren ve Örneklem	40

3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri	41
3.3.1. Liderlik Davranışları Ölçeği	41
3.3.2. Örgütsel Adalet Ölçeği	42
3.4. Verilerin Toplanması	43
3.5. Verilerin Analizi.....	43
4. BULGULAR VE YORUMLAR	46
4.1. Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Ait Bulgular	46
4.2. Araştırmanın Alt Problemlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	48
4.2.1. Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Bulgular	48
4.2.2. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Bulgular	49
4.2.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular	51
4.2.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular.....	52
4.2.5. Araştırmanın Beşinci Alt Problemine İlişkin Bulgular.....	53
4.2.6. Araştırmanın Altıncı Alt Problemine İlişkin Bulgular	59
4.2.7. Araştırmanın Yedinci Alt Problemine İlişkin Bulgular	66
4.2.8. Araştırmanın Sekizinci Alt Problemine İlişkin Bulgular	67
5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER	68
5.1. Sonuçlar	68
5.2. Öneriler.....	75
KAYNAKÇA.....	76
EKLER	85
Ek-1. Balıkesir İl Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzni	85
Ek-2. Örgütsel Adalet Ölçeği Kullanım İzni	86
Ek-3. Anket Formu.....	87

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 1. İlkokul Öğretmenlerinin Demografik Özellikleri.....	46
Çizelge 2. Ortaokul Öğretmenlerinin Demografik Özellikleri	47
Çizelge 3. Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin Demografik Özellikleri.....	47
Çizelge 4. Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin Demografik Özellikleri	48
Çizelge 5. İlkokul Öğretmenlerinin, Okul Müdürlerinin Liderlik Stillere İlişkin Görüşleri ve Örgütsel Adalet Algıları.....	49
Çizelge 6. Ortaokul Öğretmenlerinin, Okul Müdürlerinin Liderlik Stillere İlişkin Görüşleri ve Örgütsel Adalet Algıları	50
Çizelge 7. Anadolu Lisesi, Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Liderlik Stillere İlişkin Görüşleri ve Örgütsel Adalet Algıları	51
Çizelge 8. Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin, Okul Müdürlerinin Liderlik Stillere İlişkin Görüşleri ve Örgütsel Adalet Algıları ..	52
Çizelge 9. İlkokul Öğretmenlerinin Cinsiyetlerine Göre Liderlik Stili Algıları .	53
Çizelge 10. Ortaokul Öğretmenlerinin Cinsiyetlerine Göre Liderlik Stili Algıları	54
Çizelge 11. Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin Cinsiyetlerine Göre Liderlik Stili Algıları.....	55
Çizelge 12. Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin Cinsiyetlerine Göre Liderlik Stili Algıları.....	55
Çizelge 13. İlkokul Öğretmenlerinin Okul Kıdemlerine Göre Liderlik Stili Algıları.....	56
Çizelge 14. Ortaokul Öğretmenlerinin Okul Kıdemlerine Göre Liderlik Stili Algıları.....	57
Çizelge 15. Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin Okul Kıdemlerine Göre Liderlik Stili Algıları.....	58
Çizelge 16. Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin Okul Kıdemlerine Göre Liderlik Stili Algıları.....	58
Çizelge 17. İlkokul Öğretmenlerinin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Adalet Algıları.....	59
Çizelge 18. Ortaokul Öğretmenlerinin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Adalet Algıları.....	60
Çizelge 19: Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Adalet Algıları.....	61
Çizelge 20: Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Adalet Algıları	62
Çizelge 21. İlkokul Öğretmenlerinin Okul Kıdemlerine Göre Örgütsel Adalet Algıları.....	63
Çizelge 22. Ortaokul Öğretmenlerinin Okul Kıdemlerine Göre Örgütsel Adalet Algıları.....	64
Çizelge 23. Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin Okul Kıdemlerine Göre Örgütsel Adalet Algıları.....	65

Çizelge 24. Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin Okul Kıdemlerine Göre Örgütsel Adalet Algıları	65
Çizelge 25. Liderlik Stilleri ve Örgütsel Adalet İlişkisi	66
Çizelge 26. Liderlik Stillерinin Örgütsel Adaleti Yordaması	67

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Karşılaştırmalı Yöneticilik ve Liderlik Özellikleri.....	9
Şekil 2. Blake ve Mounon'un Yönetim Gözeneği	16
Şekil 3. Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlerin Özellikleri.....	28
Şekil 4. Örgütsel Adalet Biçimleri ve Kısa Tanımlamaları	32

1. GİRİŞ

Araştırmanın problemi, amacı, önemi, varsayımları ile sınırlılıklarına bu bölümde yer verilmiştir. Ayrıca tezde kullanılan temel kavram ve terimler tanımlar kısmında açıklanmıştır.

1.1. Problem

Eğitim örgütlerinin en işlevsel parçası olan okullarda yöneticilerle öğretmenlerin olumlu ve etkili iletişim içinde olması, okulun örgütsel amaçlarının gerçekleştirilebilmesi ile doğrudan ilişkilidir.

Okulun örgütsel amaçlarının gerçekleştirilmesi demek olan örgütsel etkililik (Başaran, 2004) bu paralelde öne çıkmaktadır. Örgütsel davranış alanında yapılmış araştırmalara bakıldığında; insan ilişkilerinin birçok örgütsel değişkenle birlikte araştırıldığı görülmektedir.

Bu bağlamda liderlik stillerinin, örgüt ve işgören üzerindeki etkileri ile diğer örgütsel değişkenlerle olan ilişkileri örgüt ve yönetim alanyazınında önem verilen konulardandır. Liderliğin ne olduğu üzerinde tartışmalar sürerken üzerinde mutabık kalınan konu; liderliğin örgüt üyeleri üzerinde algılanan bir etki olduğu şeklindedir (Bohn ve Grafton, 2002; Yukl, 1989; akt. Terzi ve Çelik 2016).

Yakın zamanlarda liderlik konusunda yapılan araştırmalara bakıldığında liderlik stillerinin çeşitli örgütsel ve kişisel faktörler (örgütsel güven, örgütsel bağlılık, örgütsel destek, denetim odağı, örgütsel kültür, iş

doymu, vb.) üzerindeki etkilerinin ele alındığı görülmektedir (Akbaba Altun, 2003; Buluç, 2009; Howell ve Avolio, 1993; Karadağ, Başaran ve Korkmaz 2009; Yukl; 1989). Bu bağlamda liderlik stilleri ile ilişkisi araştırılan faktörlerden biri de algılanan örgütsel adalettir.

Örgütsel adalet ile ilgili tanımlardan biri (Folger ve Cropanzono, 1998) tarafından “örgütsel kaynakların dağıtımı ile ilgili kararlar alınırken kullanılan yöntemler ve bu yöntemlerin uygulanması sırasındaki kişiler arası ilişkileri düzenleyen sosyal normlar ve kurallar toplamıdır” şeklinde yapılmaktadır.

Hem liderlik stilleri hem de örgütsel adalet ile ilgili yapılan araştırmalar (Kazancı, 2010; Polat, 2007; Terzi, Karaüzüm, Altın, Çelik, Dalkıran, Yulcu, Tekin ve Deniz, 2017; Hoy ve Tarter, 2004) eğitim örgütlerinde bu faktörlerin araştırılabilirliğini göstermektedir. Liderlik stilleri ve örgütsel adalet ilişkisinin belirlenmeye çalışıldığı bu araştırmada, eğitim örgütlerinde yönetici konumunda bulunan kişilerin benimsediği liderlik stillerinin işgörenlerin algıladığı örgütsel adalet üzerindeki etkisinin belirlenecek olması araştırmanın önemini ortaya koymaktadır.

Bu araştırmada liderlik stillerinden; demokratik liderlik, otokratik liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Bu genel başlık içerisinde öğretmen görüşleri arasında demografik değişkenlere göre farklılık olup olmadığına da bakılmıştır.

1.2. Amaç

Araştırmanın amacı öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin sergilediği liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına etkisinin belirlenmesidir. Bu doğrultuda aşağıdaki alt problemler yanıtlanmaya çalışılmıştır.

- 1) İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre;
 - a. Okul müdürleri hangi liderlik stilini göstermektedir?
 - b. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları hangi düzeydedir?
- 2) Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre;
 - a. Okul müdürleri hangi liderlik stilini göstermektedir?
 - b. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları hangi düzeydedir?
- 3) Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre;
 - a. Okul müdürleri hangi liderlik stilini göstermektedir?
 - b. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları hangi düzeydedir?
- 4) Mesleki ve teknik anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre;
 - a. Okul müdürleri hangi liderlik stilini göstermektedir?
 - b. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları hangi düzeydedir?
- 5) Öğretmenlerin algıladıkları liderlik stilleri arasında,
 - a. Cinsiyetlerine,
 - b. Okul kıdemlerine; göre anlamlı bir farklılık var mıdır?
- 6) Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında,
 - a. Cinsiyetlerine;
 - b. Okul kıdemlerine; göre anlamlı bir farklılık var mıdır?
- 7) Öğretmenlerin, okul müdürlerinin sergilediğini düşündüğü liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- 8) Öğretmenlerin, okul müdürlerinin sergilediğini düşündüğü liderlik stilleri, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

1.3. Önem

Ülkemizde liderlik ve örgütsel adalet kavramlarının başka kavramlarla ilişkilerine yönelik pek çok araştırma yapılmış olmasına karşın alanyazında, eğitim örgütlerinde okul müdürlerinin gösterdiği liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına yönelik yeterince araştırmaya rastlanmamaktadır. Bu bağlamda araştırma ilgili değişkenlere yönelik teorik altyapının geliştirilmesine katkı sağlaması açısından önemli görülmüştür.

Örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılığı artırıcı etkisinden hareketle öğretmenlerin okullarına karşı olan duygusal bağlılıklarına işaret etmesi açısından önemli görülmüştür.

Bu araştırma ile okul müdürlerinin sergilediği liderlik stillerinin, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını nasıl etkilediğini belirleyerek, eğitim örgütlerinin amaçlarının istenen düzeyde gerçekleşmesine olan etkisini gösterebilirliği hedeflenmiştir.

1.4. Varsayımlar

Bu araştırmada;

- Veri toplamak için kullanılan araçların amaca uygun olduğu,
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin veri toplama araçlarını samimiyetle cevapladıkları,
- Kuramsal çerçeveyi belirlemek için alanyazında yapılan taramanın yeterli olduğu varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

- Bu araştırma, 2017-2018 eğitim-öğretim yılında Balıkesir ili Bandırma ilçe merkezinde bulunan resmi ilkokul, ortaokul, anadolu lisesi ile mesleki ve teknik anadolu liselerinde görev yapmakta olan öğretmenlerin görüşleriyle sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Okul kıdemi; öğretmenlerin buldukları okullarda görev yaptıkları süreyi ifade etmektedir.

2. İLGİLİ ALANYAZIN

2.1. Kuramsal Çerçeve

2.1.1. Liderlik Kavramı

Liderlik, insanlık tarihi kadar eski bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Tarih boyunca her kültür, adlarını efsaneleştirip dilden dile aktardığı liderler yetiştirmiştir. Toplumların geleceğinde olduğu gibi örgütlerin geleceği açısından da liderlik büyük öneme sahiptir (Turan ve Bektaş, 2014). Liderlik kavramı, bilim insanları tarafından yönetim alanında yapılan araştırmalarda önemli bir yere sahiptir (Çelik, 2007).

Werner (1993:17) liderliği, “belli bir durumda, belli bir anda ve belli koşullar altında bir grup üzerindeki; insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme süreci” olarak tanımlamaktadır.

Celep'e (2004:3) göre lider, “grup üyeleri tarafından hissedilen, ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları, benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin gizil güçlerini bu amaç etrafında etkinliğe geçiren kimsedir”.

Liderlik kavramının çok boyutlu olması ve tanımlayan kişilerin algılarının etkili olması ortak bir tanım bulunmasını zorlaştırmaktadır. Tanımların kronolojik olarak incelenmesiyle, liderliğin toplumun değişen gereksinimleri doğrultusunda şekillendiği görülmektedir (Altınkurt ve Yılmaz, 2013).

Korkmaz, Çelebi, Yücel, Şahbudak, Karta ve Şen'e (2015) göre; araştırmacılar, liderliği tanımlayan özelliklerin çoğunda birbirinden farklı yaklaşımlar sergilerken liderliğin iki boyutu üzerinde görüş birliğine varmışlardır:

a. Liderlik, gruptaki veya örgütteki insanlar üzerinde bir etki yaratır.

b. Liderlik, gruplara veya örgütlere, amaçlarına ulaşmaları konusunda yardım sağlamaya ilişkin bir süreçtir.

Bilindiği üzere liderlik, örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek için çalışanları yönlendiren ve harekete geçiren bir süreçtir. Hazırlanan planların her şeyi kapsayamaması, örgütlerin bulunduğu çevrenin son derece dinamik ve değişken olması, örgütlerin büyüme eğiliminde olması ve belki de hepsinden önemlisi, örgütleri oluşturan insan unsurunun değişken, öngörülemeyen ve karmaşık bir yapıya sahip olması gibi nedenlerden dolayı örgütler, etkili bir liderliğe gereksinim duyarlar (Arıkan, 2001).

Başaran'a (2004) göre liderlik tanımlarında ortak olan dört temel öge vardır;

Amaç: İnsanların bir küme oluşturabilmeleri için ortak hedefleri ve sorunları olması gerekir. Sorunsallık, kişilerin birlikte çözebilecekleri sorunlarının varlığı küme oluşturmalarının ilk koşuludur.

Lider: Lidersiz küme olamaz, insanlar bir liderin çevresinde toplanırlar. Bu lider, çevresindeki insanları kişilik özellikleriyle etkileyebilir.

İzleyenler: Kümenin üyeleri, liderin kendilerine etkisini benimsediklerinde, liderin izleyeni olurlar.

Ortam: Liderlik, örgütsel amaçların gerçekleştirebileceği uygun bir ortam olduğunda ortaya çıkar. İşgörenlerin gönüllülüğü, güdülenmesi, yeterliliği, amaçların ulaşılabilirliği ve koşullar liderliğin ortamını oluşturur.

Günümüzde verimliliği artırmak için çalışanlara liderlik yapmak, temel gereklilikler arasına girmiştir. Liderler aşağıdaki uygulamalarla verimliliğin artırılmasına katkıda bulunur (Karaman 2004):

Lider;

- Yol gösterir ve yönlendirir,
- Motive eder,
- Performansı yönetir,
- Organizasyon kültürü yaratır ve geliştirir,
- Değişen çevrede değişir ve değiştirir,
- Ekip çalışmalarına önem verir ve
- Çalışanların iş ve kişisel yaşamlarını dengede tutar.

Liderliğin doğuştan geldiğini savunan ilk yaklaşımlardan karizmatik, otokratik, demokratik vb. modern liderlik yaklaşımlarına kadar tüm liderlik yaklaşımları ait oldukları örgütlerin başarısına katkı sağlamaktadır (Uluköy, Kılıç ve Bozkaya, 2014).

Alanyazında liderlik ile ilgili yapılan tanımların ve liderin işlevlerinin ne olduğuna ilişkin yapılan değerlendirmelere bakıldığında liderin araca ilk hareketi sağlayan potansiyeli içinde barındıran bir akü işlevi gördüğü söylenebilir. Liderin amaçlara izleyicilerinden fazla güdülendiği, liderliğe yol açan etkinin gruptan gelen bir kabul olduğu söylenebilir.

2.1.2. Liderlik ve Yöneticilik

Yönetici çoğu zaman başkalarının belirlediği görevi yerine getirirken lider, kendi örgütünün içinden doğar ve bu örgütü harekete geçirir (Celep, 2004).

Yönetimin özünde kurallar, prosedür, kontrol, emir verme vb. konular yer alırken; liderliğin özünde, değerler, yaratıcılık, duygusallık, risk alma gibi konular öne çıkmaktadır. Buna göre, liderin yöneticiden farklı özellik ve güçlere sahip olması gerekmektedir (Turan ve Bektaş, 2014).

Çelik'in (2005) Gardner (2000)'dan aktardığına göre lider ile yönetici arasındaki farklılıklar;

- Yönetici kısa vadeli ve günlük olayları düşünürken lider, uzun vadeli ve ufkun ötesini düşünür.
- Yönetici örgüt çerçevesinde düşünürken lider, küresel eğilimleri ve dışsal koşulları düşünür.
- Yöneticinin alanı örgütün bürokratik sınırları içinde kalırken liderin etkileme biçimi ve etki alanı çok daha geniştir.
- Yönetici planlama ve denetime önem verirken lider, vizyon, değerler ve motivasyona önem vermekte ve akılcı olmaya çalışmaktadır.
- Yönetici örgütsel yapı ve süreç içindeki gündelik işlerle uğraşmakta iken lider, örgütsel yapı ve süreci değiştirmeye çalışmaktadır.

Özden (2002) yöneticilik ve liderlik özelliklerini karşılaştırmalı olarak şöyle ifade etmiştir:

Yönetici	Lider
Yönetir.	Yönlendirir.
Mevcut düzeni sürdürür.	Yenilik peşindedir.
Otoritesi statüsünden kaynaklanır.	Otoritesi kendisindedir.
Yetkileri kendisinde toplar.	Astlarını yetkilendirir.
İtaati vurgular.	Katılımı vurgular.
Planlara aşırı bağlıdır.	Alternatif yaklaşımlara açıktır.
Belirlenmiş amaçlara hizmet eder.	Yeni amaçlar ortaya atar.
İşi doğru yapar.	Doğru işi yapar.
Kontrolü vurgular.	Güveni esas alır.

Şekil 1. Karşılaştırmalı Yöneticilik ve Liderlik Özellikleri

Kaynak: Özden, Y. (2002). *Eğitimde Yeni Değerler*. (5. Baskı) Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Günümüz ve geleceğin örgütlerinde liderliğe daha yoğun gereksinim duyulacaktır. Örgütlerin etkin bir liderliğe sahip olmadan, yalnızca mevcut sistemi korumak ya da riski en az düzeye indirerek örgütsel faaliyeti devam ettirmeyi amaçlayan “yönetim” anlayışı ile uzun süre varlıklarını

sürdürebilmeleri mümkün görülmemektedir (Tengilimoğlu, 2005). Bir yönetici, personelinin davranışlarını, duygu, düşünce ve değer yargılarını, inançlarını yönlendirmede alışılmış uygulamaları aşabilirse liderlik özelliği de göstermiş olur (Erdoğan, 2000).

Müdürün, öğretmenlerin performansını yükseltmek için göstermesi gereken davranışlarla, kendisinde var olması gereken özellikler ilişkilendirildiğinde; güvenilir olma, gerekli düzen ve disiplini sağlayacak otoriteye ve ahlaki değerlere sahip olma özellikleri önem kazanmaktadır. Bu nitelikler, öğretmenlerin üst düzey performans gösterdiği etkili okullar oluşturabilmek için, okul müdürünün sahip olması gereken en önemli özelliklerdendir. Aynı zamanda bu özellikler öğretmenlerin, okullarında nasıl bir müdür görmek istediklerinin cevabı niteliğindedir. (Akçekoce ve Bilgin, 2016). Liderlik davranışının türünü belirleyen ve şekillendiren en önemli etmen liderin yetkiyi kullanım tarzıdır (Terzi ve Kurt, 2005).

Lider ve yönetici arasındaki farklarla ilgili alanyazında ortaya konan görüşler tek cümlede özetlenirse etki faktörünün öne çıktığını söylemek mümkün gözükmemektedir. Yönetici ve liderin kullandığı gücün kaynağında farklılık vardır. Alanyazında temel alınan görüş liderin gücünü gruptan aldığı, yöneticinin ise yasalardan aldığı şeklindedir. Bu görüşten liderin yasa tanımadığı anlamı çıkarılmamalıdır. Gruptan alınan güç gönüllülük esasına göre çalışmaktadır. Dolayısıyla yöneticinin kullandığı gücün dışsal etkiyi çağrıştırdığı söylenebilir.

2.1.3. Liderlik Yaklaşımları

Etkili bir liderlik, örgüt ve liderlik bağlamında değerlendirilebilecek her türlü yapının işlevselliğini ve etkinliğini belirleyebilmektedir (Avcı ve Yaşar, 2016).

Liderlik kavramıyla ilgili yapılan araştırmalarda genellikle özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsal yaklaşımın ön plana çıktığı görülmektedir.

Güney'e (1992) göre son yüzyılda liderlikle ilgili birçok kuram geliştirilmiştir. Bunlardan; zellikler kuramı, doğuştan sahip olunan nitelik ve yetenekler sayesinde kişilerin lider olduklarını, davranışsal kuram, bireylerin davranışları sayesinde lider olduklarını, son geliştirilen durumsallık kuramları ise durum ve şartların lideri belirleyen en önemli faktör olduğunu savunmaktadır.

Araştırmacılar geçen yüzyılda liderin başarisında daha çok kişisel özelliklerinin etkili olduğu varsayımından yola çıkan çalışmalar yapmışlardır. Bu çalışmalara "belirli özellikler yaklaşımı" ismi verilmiştir. Belirli zellikler yaklaşımının ardından 1960'larda yapılan çalışmalarda, liderin kişisel özelliklerinden çok davranışları araştırmacıların dikkatini çekmiş ve liderin "kim" olduğundan çok "ne yaptığı" ile ilgilenmeye başlamışlardır. Daha sonraki yıllarda ise yeni bir akım ortaya çıkararak, iş çevresini etkileyen durumsal faktörler incelenmeye başlanmıştır (Arıkan, 1997). Bu yaklaşımlar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

2.1.3.1. zellikler Yaklaşımı

Aristo, bireylerin kendilerini lider yapacak özelliklerle doğduğunu düşünüyor ve onun gibi birçok kişi de bazı insanların yönetilmek, bazılarının ise yönetmek gibi özelliklerini doğuştan getirdiğine inanıyordu. Bu durum liderliği belirleyen en önemli faktörün içsel olduğu yargısıyla liderliğin özellikler yaklaşımını ortaya çıkarılmıştır (Hoy ve Miskel, 2010). Bu yaklaşıma göre başkalarında olmayan özelliklerin kendisinde olması ve böylece başkalarına güven vermesi neticesinde birey lider olur. Fiziksel zellikler, yetenek, bilgi, deneyim, kararlılık ve tutarlılık gibi nitelikler lideri

başkalarından ayıran en önemli özellikler olarak ifade edilebilir (Paksoy, 2008).

Yıldız'a (2002) göre, ilk teorilerde liderliği açıklayabilmek için genellikle başarılı liderlerin kişisel özellikleri belirlenmeye çalışılmış olup, bu amaçla birçok kişisel özellik incelenmiştir. Fiziksel özellikler, özgüven, zekâ, duruma uyum sağlayabilme gibi bazı özelliklerin başarılı liderleri tanımlayan ortak özellikler olduğuna ilişkin bulgular varsa da, bu özelliklerin liderleri, diğer bireylerden ayırt etme konusunda bilimsel yeterlilikten uzak olduğu bilinmektedir.

Celep'e (2004) göre, özellik kuramlarına eğitim örgütleri açısından bakıldığında, statüsünden bağımsız olarak eğitim öğretim sürecinde yer alan tüm eğitimcilerin, belli bazı kişilik özelliklerinin olması gerektiği araştırma sonuçlarıyla ortaya konmuştur. Buna göre, sınıfın yöneticisi olan öğretmenlerin de okul yöneticilerinin de eğitim öğretim faaliyetlerini olumsuz etkileyebilecek belli bireysel özelliklere sahip olmaması gerekmektedir.

Özellikler yaklaşımının genel bir özeti, kişisel özellikleri (zekâ, boy, güzellik, yakışıklılık, tanınırlık, ağırlık) uygun olanın lider olacağı yönündedir. İlerleyen bölümde davranışsal yaklaşım konusu açıklanacaktır.

2.1.3.2. Davranışsal Yaklaşım

Liderler ile lider olmayanlar arasındaki farkları ortaya koymada ve liderliği açıklamada yeterli olmayan özellikler yaklaşımından sonra araştırmacılar liderlerin kişisel özelliklerinden ziyade, nasıl davrandıkları ve ne yaptıklarını araştırmaya başlamışlardır (Aksel, 2008). Davranışsal kuramlarda lider davranışının temel yönelimi belirlenmeye çalışılmıştır (Çelik, 2005). Davranışsal yaklaşımlara ilişkin bazı araştırmalara aşağıda yer verilmiştir.

2.1.3.2.1. Iowa Araştırması

1930 Yılında Iowa Üniversitesinde liderlik çalışmaları Kurt Lewin'in yönetiminde Ronalt Lippit ve Ralph K. White tarafından yürütülmüştür (Korkmaz ve diğerleri, 2015): Resim, modelaj ve çeşitli elişleri yapılan bir çocuk kampında, üç gruba ayırdıkları çocuklar ile araştırmalarını yapmışlardır. Birinci gruba çok demokratik davranan bir lider verilerek bu grupta çocuklar yapacakları işleri kendileri kararlaştırmışlardır. İstedikleri kişilerle iş birliği yapabilmelerine izin verilmiştir. Lider, onlarla birlikte çalışmış ve ancak onlar istediği zaman yardımda bulunmuş ya da yol göstermiştir. İkinci gruba otoriter davranan birisi liderlik etmiştir. Öğrencilere görev verip, işlerin nasıl yapılacağını göstererek, iyi çalışanları övme yoluyla ödüllendirmiştir. Üçüncü grubun lideri çocukları tamamiyle başıboş bırakıp, onlara hiçbir durumda karışmamıştır. Üç gruptaki çocuklar da kendi başlarına çalışmaya bırakıldıklarında demokratik liderle çalışan çocuklar, otoriter liderle çalışan çocuklara göre aslında daha az iş çıkarmışlardır. Fakat başlarından öğretmenleri gidince demokratik liderle çalışan çocukların iş veriminde çok az bir azalma görülmüştür (iş verimi %50'den %46'ya düşmüştür). Bu gruptaki çocuklar, işe ilgi göstererek hevesle çalışmaya devam etmişlerdir. Birbirleri ile ahenk içinde iş birliği yaparken, daha yaratıcı nitelikte iş çıkarmışlardır. Otoriter liderle çalışan çocuklar, yalnız başına kaldıkları zaman işin verimi birden düşmüştür (%70'den %29'a). Öğrencilerden bir kısmında kavga etme ve saldırganlık eğilimi görülmüş, aralarında sert tartışmalar olmuş ve düşmanlık hisleri belirmiştir. Bu gruptaki öğrencilerin diğer bir kısmında ise fazla yumuşak başlılık ve uysallık görülür; fakat bu öğrenciler de, lider başlarında olmadıkça çalışmazlar. Tamamiyle başıboş bırakılan üçüncü gruptaki öğrenciler arasında ilgisizlik, pasiflik ve can sıkıntısı görülür. Bu öğrencilerde ise iş verimi %33 olarak belirlenmiştir (Baymur, 1990:283, Akt. Yörük Ve Kocabaş, 2000).

Yukarıda sözü edilen araştırma sonuçları, demokratik tarzın hem iyi olduğu hem de iş kalitesine katkıda bulunduğunu göstermektedir. Ancak daha sonra otokratik ve demokratik tarzlara dair çalışmalar karışık sonuçlar göstermiştir. Örneğin, demokratik tarz bazen otokratik tarzdan daha yüksek

performans seviyeleri üretirken, bazen de tersi olmaktadır. Bununla birlikte, işgören memnuniyeti ölçümü kullanıldığında daha tutarlı sonuçlar bulunmuştur. Grup üyeleri demokratik bir lider altında çalışmaktan otokratik bir liderle çalışmaya göre çok daha memnundurlar (Robbins ve Coulter, 2012).

2.1.3.2.2. Ohio Araştırması

1945 Yılında başlayıp 1950'lerin başlarına kadar Carroll Shartle yönetiminde sürdürülen bu araştırmada liderlik tarzının örgüt üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın başlangıcında 9 kategoride tanımlanan 1800 civarında liderlik özelliği sivil ve askeri personel ile test edilmiştir. Daha sonra anlam kaybına uğramaksızın 150 boyuta indirilen bu çalışma "Lider Davranışını Tanımlama Ölçeği"nin (LDTÖ) temelini oluşturmuştur (Aksel, 2008). LDTÖ çalışmaları dört temel veriyi ortaya koymaktadır (Halpin, 1966. Akt. Hoy ve Miskel, 2010):

- 1- Lider davranışının temel boyutları yapıyı kurma ve anlayış göstermedir.
- 2- Etkili liderlik davranışı her iki boyutta da sık sık karşılaşılan özelliklerle ilişkilendirilmektedir.
- 3- Üstler ve astlar, liderlik davranışının boyutlarının etkililiğini ölçmek için değerlendirme eğilimindedirler. Üstler yapıyı kurmayı çok önemserken, astlar anlayış göstermekle daha ilgilidir.
- 4- Üstlerin kendilerinin nasıl davranmaları gerektiğini ifade etmeleriyle astların, üstlerin nasıl davrandıklarını ifade etmeleri arasında pek fazla ilişki yoktur.

Görev odaklı liderlik davranışı doğrudan örgütsel amaçlarla ilgilidir. Görev odaklı davranış gösteren liderler, özellikle grup üyelerinin görevlerini yerine getirmesine, belirlenmiş örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yönelik çalışmaların sürdürülmesine ve standart kurallara uyulmasına önem

vermektedir. İlişki odaklı davranış gösteren liderler, izleyenlere saygı, güven ve samimiyetlerini yansıtmaktadır. Bu tip davranış gösteren liderler izleyenlerin fikirleriyle, konularıyla, iş doyumlarıyla ilgilenir ve izleyenlere arkadaşça yaklaşarak onların sorunlarını çözmeye çalışmaktadır (Çelik, 2007).

2.1.3.2.3. Michigan Araştırması

1947 yılında Rensis Likert'in yönetiminde Michigan Üniversitesi'nde yapılan çalışmalar davranışsal liderlik teorisinin gelişmesine önemli katkılar sağlamıştır. Bu çalışmalarda grubun verimliliğine ve üyelerin tatminine katkı sağlayan etkenleri belirlemek amaçlanmıştır. Bu araştırmalarda; verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır (Cinel, 2008). Michigan Üniversitesi'ndeki araştırmacılar iki tip liderlik davranışı tanımlamışlardır. Bunlar çalışana yönelik güçlü insan ilişkileriyle yaklaşan liderin davranışı ve üretime yönelik liderlik davranışıdır (Turan ve Bektaş, 2004).

Michigan araştırmasına göre lider, astlarına destek veren, ödüllendirici davranan, değerli olduklarını hissettiren, onları yetiştirendir (Başaran, 2004). Bu araştırmalarda, işgörene yeterince değer verilmeden sadece üretim odaklı çalışmanın örgütsel başarı için yeterli olmadığı ve işgörene değer vermenin de önemli rol oynadığı vurgulanmıştır. Üretime odaklanmak kadar işgörenin duygularını örgütsel amaçlar doğrultusunda harekete geçirmenin de önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Sağır, 2011).

2.1.3.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Gözeneği

Blake ve Mouton'un yönetim gözeneği kuramında ortaya çıkan 81 çeşit liderlik biçimi beş temel liderlik boyutu halinde özetlenebilir (Owens, 1987. Akt. Çelik, 2007):

Blake ve Mounon'un Yönetim Gözeneği Şekil 2'de verilmiştir.

İşgörene İlgisi	Çok	9	1,9							9,9	
		8									
		7									
		6									
		5				5,5					
		4									
		3									
		2									
	Az	1	1,1								9,1
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
		Az			Üretim İlgisi				Çok		

Şekil 2. Blake ve Mounon'un Yönetim Gözeneği

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

1. Zayıf liderlik: 1,1'lik liderlik biçimi olarak görülen liderin izleyenleri kendi haline bıraktığı liderlik biçimidir. Hem işgörene hem de üretime en düşük ilgi gösterilir.
2. Otorite ve itaat: 9,1'lik liderlik biçimi olup, lider görevle en üst düzeyde ilgilenirken işgörene ilgi en düşüktür. Bu davranış biçiminde lider yetki, güç ve denetimden yararlanır.
3. Denge sağlayıcı liderlik: Hem işgörene hem de üretime orta düzeyde ilgi olan 5,5'lik bu davranış biçiminde lider mevcut yapıyı koruyup devam ettirmeye çalışır.
4. Grup liderliği: Hem işgörene hem de üretime en yüksek ilgi gösterilen 9,9'luk bu liderlik biçiminde katılma ve özdeşleşme yüksek olup, lider izleyenlerle kuvvetli bir iş birliği yapar (Çelik, 2007).

2.1.3.2.5. McGregor'un X ve Y Yaklaşımları

Bu teori, liderlerin davranışlarını belirleyen önemli faktörlerden birisinin, liderlerin insan davranışı hakkındaki görüşleri olduğunu savunan Douglas McGregor tarafından geliştirilmiştir (Korkmaz ve diğerleri, 2015).

McGregor'a göre klasik yönetim kuramlarının işgörene yakıştırdığı ve X Kuramını oluşturan özellikler şunlardır (Başaran, 2004):

- 1- İşgörenler, araç, gereç ve para gibi örgütün üretim kaynaklarıdır. Yönetim bunları ekonomik çıkarlar için örgütlemekten sorumludur.
- 2- Yönetim, işgörenlerin örgütün isteklerine ayak uydurabilmeleri için yönlendirilmesi, güdülenmesi, denetlenmesi ve davranışlarının değiştirilmesi sürecidir.
- 3- Yönetim etkin olmazsa işgörenler pasif olabilir dahası örgütsel taleplere direnebilirler. Bundan dolayı işgörenler ödüllendirilmeli, cezalandırılmalı, zorlanmalı ve denetlenmeli; böylece etkinliklere yöneltilmelidir. Bu yönetimin görevidir.
- 4- İnsan doğası gereği tembeldir, mümkün olduğunca az çalışır.
- 5- Astarın tutkusu düşüktür, sorumluluğu sevmezler, yönetilmek isterler.
- 6- Astar genetik olarak bencil ve örgütsel taleplere ilgisizdir.
- 7- Astar değişime direnir.
- 8- Astar, yöneticiler kadar zeki değildir, aldatılıp tuzağa düşebilirler.

McGregor'a göre Y kuramını oluşturan özellikler şunlardır (Eren, 1998. Akt. Korkmaz ve diğerleri 2015):

- 1- İş, başarı ve tatmin kaynağı olduğu için ortalama bir insan işten nefret etmez.
- 2- Denetim ve cezalandırma örgütün amaçlarına ulaşmak için yegâne yöntem değildir. Bireyler örgüte bağlanıp çalışma arkadaşlarını da severse örgüte daha fazla hizmet eder.
- 3- Örgütün amaçlarına ulaşmasında başarılı olan insan ödüllendirilmelidir.

- 4- Örgüt içerisinde sorumluluktan kaçma, motivasyon eksikliği ve güvene verilen aşırı önem kötü yönetimin insanları olumsuz etkilemesinden kaynaklanır.
- 5- Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde etkili olan ustalık ve yaratıcılık yetenekleri insanlara geniş ölçüde dağıtılmıştır.
- 6- Sanayileşme insanları uzmanlaşmaya zorladığından, yetenek ve becerilerinin sadece bir kısmını kullanabilirler.

2.1.3.2.6. Rennis Likert'in Dörtlü Sistem Modeli Yaklaşımı

Rennis Likert 1950'li yıllarda Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırma Enstitüsü yöneticisi olduğu dönemde liderlikte 1-4 Sistemi'ni diğer adıyla destekçi liderlik kuramını geliştirmiştir (Başaran, 2004). Likert'e göre sermaye kaynaklarındaki kayıplar telafi edilebilirken, insan kaynaklarında meydana gelen kayıpların telafisi zordur. Yeni işgörenleri işe almak, eğitmek ve geliştirmek uzun bir zaman alacaktır. Örgütler için insan kaynakları çok önemli olmakla birlikte, yönetme işi daha da önemlidir (Korkmaz ve diğerleri, 2015). Liderlikte 1-4 Sistem Kuramı liderlerin gösterdikleri liderlik davranışlarını dört grupta ele almıştır (Başaran, 2004):

Sistem 1. Sömürücü-Sert Liderlik: Yetki liderde, lider izleyenlere güvenmez, güdüleme araçları korkutma ve cezadır. Denetimi lider yapar, takım çalışması yoktur. İzleyenler arasında lidere karşı direnmek amacıyla kümeleşmeler olur. Liderle izleyenlerin iletişimi zayıf, üretim (amaçların gerçekleşmesi) orta düzeydedir. Liderin önceliği amaçların gerçekleşmesi, liderlik biçimi otokratiktir.

Sistem 2. Tatlı, Sert Liderlik: Yetki liderdedir fakat gerektiğinde yukarıdan aşağıya devredilebilir. Liderin izleyenlere (efendinin uşağına benzer) güveni olsa da sağlam değildir. Güdüleme araçları bazen ödül olsa da gözdağı ve cezadır. Denetimi bizzat lider yapar ve takım çalışması yoktur. İzleyenler genellikle doğal olarak kümeleşirler, bu kümeler lidere ara sıra direnebilir. Lider izleyenlerle ara sıra iletişim kurar, izleyenler liderle iletişimde

korkulu ve dikkatlidirler. İzleyenlerin devamsızlığı ve işten ayrılmaları yüksek düzeydedir. Liderin önceliği amaçların gerçekleştirilmesidir.

Sistem 3. Danışmacı Liderlik: lider yetkilerini izleyenlere devreder, genel ilkeleri kararlaştırır, izleyenler çok önemli olmayan bazı kararları verebilir. Liderin izleyenlere güveni sağlam ama tam değildir. İzleyenlerin özdenetimine izin verilir, takım çalışması yapmaya yönlendirilir. İzleyenler arasında doğal kümeleşme olabilirken, bu kümeleşmenin lidere destek ve engel olacağı varsayılmaz. İzleyenlerin güdülenmesi için ödül verilmesi esas kabul edilse de ara sıra ceza da verilir. Liderle izleyenler arasında iletişim iki yönlüdür. Üretim düzeyi iyidir. İzleyenlerin devamsızlıkları orta düzeyde ve işten ayrılanların sayısı düşüktür.

Sistem 4. Katılımcı-Takım Liderliği: Yetki izleyenlerle paylaşılmıştır. Kararlar izleyenlerle birlikte alınır, liderin izleyenlere güveni tamdır. Amaçların gerçekleştirilmesinde takım çalışması esas alınır. İzleyenlerin güdülenmesi için bütün olumlu güdüleyiciler kullanılabilir. Liderle izleyenler arasındaki çok yönlü iletişimin yanı sıra, üretim de en üst seviyededir. İzleyenlerin devamsızlıkları son derece düşük ve liderin önceliği takımın üyeleridir.

Davranışsal yaklaşımların kişisel özellikleri öne çıkaran özellikler yaklaşımının bir adım ötesine geçerek “davranışı uygun olanın lider olabileceği” anlayışını (bkz. Blake ve Mouton’un yönetim gözeneği kuramı) öne çıkardığı ileri görülmektedir.

2.1.3.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Liderlik konusunu araştıran araştırmacılar zaman içerisinde liderin başarısının sadece liderlik özelliklerine veya liderin tercih ettiği davranış biçimine bağlı olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Böylece liderlik davranışındaki başarının oldukça farklı değişkenlere bağlı olduğu ortaya çıkmıştır (Çelik, 2007).

Aydın (1998)'e göre durumsal yaklaşımların varsayımları şunlardır:

- 1- Liderlik, liderin grupla ilişkilerinde kullandıkları davranış biçimlerine göre tanımlanabilir.
- 2- Liderin davranışlarının ne ölçüde yönlendirici (otoriter), ne ölçüde katılımcı (demokratik) olması gerektiği önemlidir.
- 3- Tüm koşullarda uygulanabilecek en iyi ve evrensel bir tek liderlik biçimi yoktur. Bir liderin davranış biçimi seçilirken durumsal özellikler ve koşullar değerlendirilmelidir.
- 4- Bir liderlik biçimi seçilirken en uygun ölçüt etkililiktir. Hangi liderlik biçimi en üst düzeyde örgütsel etkililik yaratacak ve örgütün amaçlarını en üst düzeyde gerçekleştirecekse liderlik biçimi seçiminde ölçüt bu olmalıdır.

2.1.3.3.1. Fred Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı

Liderlikte durumsallık teorisi ilk kez Fred Fiedler tarafından kullanılmıştır. Buna göre liderin ortaya çıkması ortamın elverişli olma olasılığına bağlıdır (Çelik, 2007).

Fiedler, liderin davranışını içinde bulunduğu ortamın kendine has nitelikleriyle birlikte değerlendirmiştir. Kendine has her türlü şart ve ortamda farklı bir liderlik davranışının etkili olabileceğini öne sürmüştür. Bu nedenle liderin davranışının anlaşılabilmesi için liderin güdülenme yapısının ve lider için önemli olan durumun örgütün amaçlarının gerçekleştirilebilmesine ne kadar uygun olduğunun değerlendirilmesi gerekir (Aydın, 1998).

Fiedler 1962 yılından önce yapılan çalışmalardan derlediği verilerden durumsallık teorisi için üç varsayım geliştirmiştir (Hoy ve Miskel, 2010):

- 1- Denetimin üst düzeyde olduğu durumlarda, üretim odaklı liderler ilişki odaklı liderlere göre daha etkilidir.
- 2- Denetimin orta düzeyde olduğu durumlarda, ilişki odaklı liderler üretim odaklı liderlere göre daha etkilidir.

- 3- Denetimin düşük seviyede olduğu durumlarda, üretim odaklı liderler ilişki odaklı liderlerden daha etkilidir.

2.1.3.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Bu yaklaşımda Hersey ve Blanchard tarafından özellikle, liderlik stiline belirlenmesinde işgörenlerin bireysel özelliklerinin önemli olduğu vurgulanmaktadır ve bu bakımdan faydalı olduğu öne sürülmektedir. Kuramın önemli bir noktası liderlik stiline etkililiğini belirleyen durumda, bireylerin olgunluk seviyelerinin önemli bir faktör olarak ortaya konulmasıdır. Burada bahsedilen olgunluk, örgütün ya da işgörenlerin tüm özellikleri değil, sadece yapılacak iş bakımından yetkinlik ve yeterlilik anlamına gelmektedir (Aydın, 1998). Bu model, bir liderin astlarının gelişimsel düzeylerinin, hangi liderlik stillerinin (lider davranışları) en uygun olduğunu belirlemede en büyük rol oynadığını gösterir. Hersey ve Blanchard'ın teorisi, bir liderin durumu ve takipçilerin "olgunluk seviyesi" göz önüne alındığında sağlaması gereken yön (görev davranışı) ve sosyo-duygusal destek (ilişki davranışı) miktarına dayanmaktadır (Bolden, Gosling, Marturano, ve Dennison, 2003):

- **Görev davranışı**, liderin bireye veya gruba karşı görev ve sorumluluklarını ne ölçüde ortaya koyduğudur. Bu davranış, bireylere ne yapacağını, neyin ne zaman, nerede ve nasıl yapılacağını, nerede yapılacağını ve kimin yapacağını anlatmayı içerir. Görev davranışında lider tek yönlü iletişim yürütmektedir.
- **İlişki davranışı**, liderin iki yönlü veya çok yönlü iletişimi ne ölçüde gerçekleştirdiğidir. Buna dinleme, kolaylaştırıcı ve destekleyici davranışlar dahildir. İlişki davranışında lider, sosyo-duygusal destek sağlayarak iki yönlü iletişimde bulunur.
- **Olgunluk**, bir kişinin kendi davranışlarını yönlendirmesi için sorumluluk alma isteği ve yeteneğidir. İnsanlar, bir liderin çabalarıyla gerçekleştirmeye çalıştığı belirli görev, işlev veya hedefe bağlı olarak, değişen derecelerde olgunluk eğilimi gösterirler.

Buna göre izleyenlerin yetkinlik düzeyi yükseldikçe lider, görev yönelimli davranış biçiminden ilişki yönelimli davranış biçimine doğru geçer. İzleyenler, amaçların belirlenmesi ve sorumluluğun üstlenilmesi için gerekli yeterlik ya da olgunluk düzeyine eriştikçe liderin davranışı ilişki yönelimli bir nitelik kazanacaktır (Aydın, 1998).

Durumsallık yaklaşımı davranışsal yaklaşımların öne çıkardığı “davranış” değişkeninin duruma göre iyi veya kötü olduğunu durumun belirlediği savını öne çıkarmaktadır. Başka bir deyişle bir durumda iyi olan bir davranış veya liderlik biçimi diğer bir durumda ve örgütte kötü olabilir. Örneklersek, otokratik davranış asker tipi örgütlerde genelde “olağan” bir durum olarak karşılanırken eğitim örgütleri olan okullarda karşılanmamaktadır. Çünkü okullarda “durum”u tanımlayan okulların genel özelliği olan etki kavramıdır. Okulların etki alanı yetki alanından daha geniştir.

2.1.4. Liderlik Stilleri

Eğitim kurumlarının yapısı örgütsel etkililiğin sadece bir boyut veya etkene bağlanamayacak kadar karmaşıktır. Ancak örgütsel etkililikte liderliğin niteliği çok önemlidir. Eğitim kurumlarının kontrol edemediği etkenlerin aksine, liderlik geliştirilebilir görülmektedir. Bu düşünce liderlik konusundaki çalışmaların en önemli gerekçesini oluşturmaktadır (Aydın, 1998). Bu araştırmada incelenen liderlik stilleri aşağıda açıklanmıştır.

2.1.4.1. Otokratik Liderlik

Tüm yetkilerin liderde toplanmış olduğu bu liderlik biçiminde, çoğunlukla bütün kararlar lider tarafından alınmakta iken işgörenlere ise hiçbir söz hakkı verilmemektedir (Karaca, 2017). Otokratik liderlik biçimi, otokratik ve bürokratik toplumlarda eğitim görmüş ve yetişmiş izleyenlerin beklentilerine uygun görülür. Otokratik liderler çok bencil davranırlarken,

izleyenlerde psikolojik tatminsizlik oluşur. Bu tatminsizlik moral düşüklüğünü, yönetime karşı nefreti, grup içinde anlaşmazlıkları ve çatışmaları artırır (Korkmaz ve diğerleri, 2015). Otokratik liderlikte örgütün politikaları ve kurallar lider tarafından belirlenirken, bunları değiştirme özgürlüğü de yine liderde bulunmaktadır. Otokratik liderler bütün bunların yanında izleyenlerden kendilerine mutlak itaat göstermelerini bekler (Çelik ve Sünbül, 2008).

Lider veya yönetici, işgörenlerin motivasyonlarının düşük olduğuna inanıyor ya da tembel olduklarını düşünüyorsa; örgüt içinde işbirliği ve bireysel sezgileri teşvik etmezse, otoriter bir atmosfer ve otoriter liderlik tarzı kaçınılmaz olacaktır (Tengilimoğlu, 2005).

Otokratik anlayışta lider, yeni bir modelin geliştirilmesinde, yeni bir iş sürecinin başlatılmasında veya bir işgörene tavsiyede bulunmak, bir konuda ikna etmek için başlangıçta buyurgan davranışlar sergilemek mecburiyetinde kalabilir. Bilgilerin toplanması, yayılması, istikamet belirtilmesi ve başlangıç eğitimleri esnasında astlarla ilişki kurulmasına rağmen bütün proje ve görevlerde son kararı lider verir. Lider tüm sorumluluğu kendisi üstlenirken astlarına küçük bir destek verebilir (Serinkan, 2008).

Otokratik liderlik tarzının özellikleri göz önüne alındığında, McGregor'un X teorisindeki işgören tipine (işgören sorumluluk almayı sevmez, işten kaçır, tembeldir vb.) liderlik etmek için uygun özelliklere sahip olduğunu söylemek mümkündür (Akçit, Barutçu ve Akçit, 2018).

2.1.4.2. Demokratik Liderlik

Klasik, otoriter liderlik davranışının tersi konumundaki demokratik liderlik anlayışında, bütün tarafların mutlu olarak yaşayabilmeleri, ortak çıkarlarını koruyabilmeleri ve birbirleri için önemli olduklarını hissedebilmeleri kritik önem taşımaktadır. Demokratik liderlik davranışı, liderle izleyenler arasında bariz bir yakınlaşma meydana getirmekte ve lider ile örgütün birbirine çok yakın olması ilişkilerinin güçlenmesine, en fazla da izleyenlerin lidere olan bağlılığının çoğalmasına fayda sağlamaktadır (Yerli, 2016).

Örgüt amaçları, plan ve politikaları belirlenirken, iş bölümü yapılması ve uygulanması esnasında demokratik liderler; izleyenlerden aldıkları görüş ve öneriler istikametinde liderlik davranışı belirler. Bu durum demokratik liderin yetkilerini izleyenlerle paylaşması demektir (İnce, 2013). Demokratik lider cezadan çok ödüllendirmeyi kullanarak işgörenleri örgütün amaçları doğrultusunda güdülemeyi tercih eder. Ortak akıldan yararlanmayı gözeterek işgörenlerini dinler ve onları yönetim süreçlerine katar. Böylece alınan kararların benimsenmesini ve uygulanabilmesini hedefler (Korkmaz ve diğerleri, 2015).

Demokratik lider, izleyenlerini etkilemek için uzmanlık ve ilgi gücünü kullanır. Lider, örgütün amaçlarına ulaşmak için izleyenlerini cesaretlendirir. Bu liderlik biçiminde grup üyelerinin yetki ve sorumluluklarının belli olduğu görülmektedir. Bu liderlik stiline en önemli özellikleri, liderin örgütün hedeflerini, plan ve politikalarını belirlerken izleyenlerin görüş ve önerilerinden yararlanmasıdır (Tengilimoğlu, 2005). Demokratik lider, hedefe ulaşılacak süreci bilen, teknik yardım seçenekleri sunabilen, işlemlerin sürdürülmesinde ve görev paylaşımında gruba serbestlik tanıyan, her türlü eleştiriye de objektif yaklaşabilen kişidir (Çelik ve Sünbül, 2008).

Demokratik liderlikte, grubu oluşturan bireyler liderden destek almayı, uzlaşmacı olmayı, insan odaklı ve yol açıcı olmayı öğrenirler. Bu şekilde işgörenler kendilerinin de katılımıyla alınan kararlarla örgütsel verimliliği hep beraber artıracıklarına inanırlar. Ayrıca liderlerini seçebilir ve her konuda görüşlerini ifade edebilirler. (Bakan, Büyükbeşe, Erşahan, Kefe, 2013). Demokratik liderlik biçiminde daha çok bireysel güçler (uzmanlık gücü, karizmatik güç) öne çıkmaktadır. İzleyenler kendilerini örgüte karşı sorumlu hissederler ve olumlu duygular geliştirirler. Başlarında lider olmadığında da işleyiş düzenli bir şekilde devam eder. Görev paylaşımı ve oy çoğunluğunun kazanması, mevcut performansı daha da artıracaktır (Güner, 2002).

Demokratik liderlik tarzının özellikleri göz önüne alındığında, bu tarzın McGregor'un Y kuramının varsayımlarından kaynaklandığı söylenebilir. Demokratik lider, işgörelere tatmin duyabilecekleri bir iş ortamı yaratacak uygulamalara ağırlık verir. Demokratik lider insanlara güvenir ve onları destekler (Arıkan, 2001).

2.1.4.3. Serbestlik Tanıyan Liderlik

Serbestlik tanıyan liderlik biçiminde liderler, yetki kullanmayı, sorumluluk almayı tercih etmezler ve kendi amaçlarını gerçekleştirebilmek için diğer üyelere bağımlıdırlar. Tam serbesti tanıyan liderler, yönetim gücünü çok az kullanarak, işgörenleri kendi başlarına bırakan ve her çalışanın kendisine sunulan imkanlar çerçevesinde hedefler belirlemelerine, plan ve programlarını uygulamalarına fırsat veren tutumlar sergiler. (Tengilimoğlu, 2005). Bu liderlik biçiminde lider asıl olarak kaynak sağlamaya odaklanmıştır. Lider sadece kendisine düşüncesi sorulduğunda görüşünü açıklar, ancak izleyenler liderin düşüncesine uymak zorunda değildir. Serbestlik tanıyan lider yetkilerine sahip çıkmayıp, güç kullanma haklarını tamamen izleyenlere bırakmaktadır (Arun, 2008).

Tam serbestlik tanıyan liderlik stilinde hedef, plan ve politikaları izleyenlerin belirlemesi, yapılan iş ile ilgili kararları kendilerinin alıp uygulaması, üyelerin kişisel yetenek ve potansiyelini ortaya çıkarması nedeniyle faydalıdır. Grup üyeleri kendilerini geliştirip problemlere en uygun çözümleri bulmak için motive olmuşlardır. Bu liderlik biçimi, mesleki uzmanlık durumunda, bilimsel çalışmalarda, kurumların ar-ge birimlerinde yeterli sorumluluk duygusuna sahip olan ve sorumluluktan kaçmayan bireylerin çalıştığı ortamlarda faydalıdır. Aksine eğitim seviyesi düşük, yeterli sorumluluk duygusuna sahip olmayan bireylerin olduğu ve iyi bir görev paylaşımının bulunmadığı gruplarda bu tür bir liderlik biçiminin yürütülemeyeceği kesindir (Buluç, 1998).

Bu araştırmada inceleme konusu olan demokratik liderlik, otokratik liderlik, serbestlik tanıyan liderlik sınıflamasının alanyazında tarihsel bir önemi olduğu gerçeği yadsınamaz. Ancak demokratik liderlik özelliklerinin daha yakın dönem liderlik sınıflamalarında dönüşümcü liderliğin içinde yer aldığını söylemek mümkün gözükmemektedir.

2.1.4.4. Liderlikte Yakın Dönem Yaklaşımları

Alanyazında son 30 yıla bakıldığı zaman artan teknolojik değişimler örgüt ve yönetim yapılarının şeklini de değiştirmiş mevcut liderlik sınıflamalarında da yeni açılımlar ortaya çıkarmıştır.

Bu yaklaşımlardan öne çıkanlar; kültürel, karizmatik, otantik, vizyoner, sürdürümcü, dönüştürücü ve hizmetkar liderlik yaklaşımlarıdır (Terzi ve Çelik, 2016). Söz konusu yaklaşımlar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

Kültürel liderlik; örgütsel kültürün bir lider tarafından yönetilmesi olarak tanımlanabilir (Terzi ve Çelik, 2016). Lider, bu süreçte örgüt kültürünü işgörenlerin ortak amaçlarına, düşüncelerine, inançlarına uygun olarak harekete geçirmektedir (Beyer ve Browning, 1999; Karaköse, 2008). Kültürel liderlik, liderin davranışlarının üretim ya da ilişki yönelimli olmadığını vurgulamaktadır. Buna göre kültürel liderlik etkili bir örgüt kültürü oluşturma ve geliştirmeyi esas alan liderlik biçimidir (Çelik, 2009).

Karizmatik liderlik; karizmatik lider alanyazında, izleyenlerin gözünde kendilerinden çok üstün olduğu, olağanüstü yetenekleri olduğu, bazen de doğaüstü güçleri olduğu algısı oluşturan lider olarak tanımlanmaktadır (Başaran, 2004). Karizmatik liderler özgüvenleri, cesaretleri, konuşma ve ikna kabiliyetleri, vizyon ve değerleriyle başkalarını etkileyebilen kişilerdir (Oktay ve Gül, 2003). Bu liderlerin, geleceğe dair izleyenlerini de inandırdığı güçlü bir vizyonu vardır (Çalışkan, 2008).

Otantik liderlik; otantik lider, tutumlarında, kendi bireysel değerlerini ve samimiyetini ortaya koymaktadır. Örgütünde güven sağlamakta, saygı kazanmakta ve izleyenlerin güvenini elde ederken aynı zamanda onlara farklı bakış açıları kazandırmaktadır (Korkmaz ve diğerleri, 2015). Otantik liderin izleyenlerini etkilemek için kullandığı en önemli özelliği güvenilirliğidir (Tütüncü ve Akgündüz, 2014). Nasıl karar verdiklerini ve neye göre hareket ettiklerini açıklayan, etkileyici, güçlü mesajlar vererek ahlaki bir davranışı

gerçekleştiren otantik liderler sergiledikleri bu şeffaflık vasıtasıyla, izleyicileri üzerinde sağlam bir güven duygusu tesis ederek, onları çok daha güçlü bir biçimde motive edebilirler (Çiçek, 2011).

Vizyoner liderlik; Bir örgüt açısından bakıldığında vizyon, örgütün gelecekte olmak istediği yeri ve o örgütün gelecekteki durumunu ifade etmektedir (Bektaş ve Turan, 2014). Özellikle 1990'lı yıllardan itibaren vizyoner liderlik ile ilgili araştırmalara daha fazla önem verildiği görülmektedir. Örgütlerin geleceğine yönelik belirsizlikleri gidermesindeki başarı vizyoner liderin önemini oluşturmaktadır. Örgütlerde meydana gelen hızlı değişim sürecinde örgütleri, örgütsel körlükten kurtararak paylaşılan bir vizyonla geleceğe taşıyan vizyoner liderler, geleceğin liderleri olarak görülebilir (Çelik, 2007). Vizyoner lider, izleyenleri paylaşılan bir vizyon oluşturarak güdülemeye çalışır. Grubun birlikte hareket etme gücü, liderin geliştirdiği vizyonun izleyenlerce paylaşılma derecesine bağlıdır (Çelik, 2005).

Sürdürümcü liderlik; işgörenlerin verdiği hizmet ile karşılığında aldıkları bedelin liderin kontrolünde değişimi esasına dayanmaktadır. Sürdürümcü lider, işgörenleri ile sadece iş ilişkisi kurmakta ve kendisine itaat beklemektedir (Leitwood ve Jantzi, 1997; Terzi ve Çelik, 2016). Sürdürümcü liderler işlevler, görevler ve davranışlar üzerine odaklanır, işlevler eğer örgütteki diğer bireylerin işleriyle başlatılacaksa, onlarla ilgili süreçler kolaylaştırılır (Şahin, 2005). Sürdürümcü liderlikte mevcut yapının korunması amaçlanmaktadır (Çelik, 2005). Buna göre, sürdürümcü liderler ödül ve disiplinle koşullu güdüleme, olumlu aktif ile olumsuz pasif beklentiye göre yönetim davranışı gösterirler. Sürdürümcü liderlik stilinin temel anlayışında işgörenlerin sınırlı bilgiye, düşünceye ve çözüme sahip olmaları vardır (Şahin, 2005).

Dönüşümcü liderlik; işgörenleri örgütün amaçlarına en etkili şekilde yönlendirmek için, işgörenlerin olgunluk düzeyleri ile durumsal koşullar

arasında denge kurup bunları birbirine uyumlu hale getiren liderlik biçimidir. Dönüşümcü lider, dürüst, öngörülü, özel yeteneklere sahip olmalı, işgörenleri yetkilendirmeli amaca yöneltmek için simgeler kullanmalı ve işgörenlerin bilişlerini uyandırmalıdır (Başaran, 2004). Dönüşümsel liderler, işgörenlerin beceri ve yeteneklerini ortaya çıkararak, özgüvenlerini artırarak, onlardan normalde beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek güdüler. Dönüşümsel liderlik modelinin temelinde, dönüşümsel liderin işgörenlerin adanmışlık ve beklentilerini aşan kazanım çıktılarını fark etmeleri için güdüleyen bir fikir vardır (Celep, 2004). Dönüşümcü liderliğe göre lider ve izleyenler arasında ahlak ve motivasyon aktarımı olmaktadır. Lider, izleyenleri uzlaşma yolu ile etkilemektedir. Bu liderlik stili değişen dünya şartlarının bir gereği olarak ortaya çıkmıştır (Hartog, Muijen ve Koopman, 1997; Kuhnert ve Lewis, 1987; Terzi ve Çelik, 2016). Dönüşümcü ve sürdürümcü liderlerin özellikleri Şekil 3'te verilmiştir (Çelik, 2005):

Dönüşümcü Lider
<p>Karizma: Vizyon ve misyon duygusu oluşturma, övünç duyma, güven ve saygı kazanma.</p> <p>Telkin Etme: Yüksek beklentileri karşılama, sembollerden yararlanma ve önemli amaçları basit bir biçimde açıklama.</p> <p>Entelektüel Uyarım: Zekayı geliştirme, akılcı davranma ve sorun çözme becerisini geliştirme.</p> <p>Bireysel Destek: İşgörene eşitlik ilkesine uygun ödül verme, her işgörene bireysel olarak danışmanlık yapma ve işgöreni yetiştirme.</p>
Sürdürümcü Lider
<p>Koşullu Ödüllendirme: Yüksek performansla dayalı ödül verme, başarıları ödüllendirme.</p> <p>İstisnalarla Yönetim (Aktif): Ölçüt ve kurallardan sapmaları araştırma ve kusursuz eylemde bulunma.</p> <p>İstisnalarla Yönetim (Pasif): Ölçütlere karışmama ve ölçüt geliştirmeme.</p> <p>Müdahale Etmeme: Sorumlulukları bırakma, karar vermekten kaçınma.</p>

Şekil 3. Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlerin Özellikleri.

Kaynak: Çelik, V. (2005). Liderlik. Özden, Y. (Editör). Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı. İkinci Baskı. Ankara. Pegem A Yayıncılık, 187-215.

Hizmetkar liderlik; hizmetkârlık anlayışı, bir kişinin kendisini hiçbir çıkar gözetmeden başkalarına adanması, onların ihtiyaçlarını karşılaması ve adeta onlar için yaşaması anlamına gelmektedir (Bakan ve Doğan, 2012). İlk kez Greenleaf'in "Bir Hizmetkar Olarak Lider" isimli kitabıyla bahsettiği

temelleri, dinleme, empati, ileri görüşlülük, fedakârlık, ikna etme, kavramsallaştırma, bağlı ve kararlı bir örgüt oluşturma olan liderlik biçimidir (Sezgin, 2014). Hizmetkar liderlik, bütün liderlik özelliklerini kapsayan, fakat bilinen liderlik davranışlarının ötesinde, 'önce insan' ve 'hizmet odaklılık' düşüncelerini esas alan bir liderlik stili olarak ortaya çıkmıştır. Bu tip liderler, kendi iletişim becerileri ile 'yapılan işe ruhunu koyma' fikrini kurumsal kültüre dönüştürerek izleyenleri etkilemekte ve sonuçta kurum kültürünün hizmetkâr liderlik ilkeleri doğrultusunda pekiştirilip korunmasını sağlamaktadırlar (Erdem ve Dikici, 2009).

Liderlik stillerinden sonra araştırmanın ikinci unsuru olan örgütsel adalet kavramı aşağıda açıklanmıştır.

2.1.5. Adalet Kavramı

İnsanlar, kendi iradeleri dışında bir toplum içinde doğar ve yaşarlar. Bu noktada adalet, bireyin bir toplumun üyesi olarak nasıl yaşayacağını düzenleyen bir rehber anlamında çağdaş toplumlardaki en önemli konudur (Serinkan ve Erdiş, 2014). Adalet kavramını nesnel olarak tanımlamak zordur. Çünkü adil olan ve olmayan arasındaki farkın nesnel ölçütlerini oluşturmak neredeyse imkansızdır (Altınkurt, 2013). Tarihsel süreçte ortaya çıkan tanımların ortak noktasında adalet, bir şeyi yerli yerine koymak, her hakkı sahibine vermektir. Hüküm ve davranışlarda tarafsız ve ilkeli olmak, eşitliği gözetmek, her türlü etkiden (menfaat, yakınlık, düşmanlık, önyargı vb.) uzak, doğru ve dürüstçe iş yapmaktır (Aslan ve Özkoç, 2015).

Adaletli olmak, aynı zamanda kişisel çıkarlar için başkalarına zarar vermemektir. Bireyler, kendileri ile ilgili durumları, başkalarına yönelik olaylara göre daha farklı algırlar. Aynı şekilde kendi başlarına adil olmayan bir olay geldiğinde, başkalarının başına gelen aynı durumdan daha fazla adaletsizlik algılamaktadırlar (Açıkgöz, 2009). Öğretmenlerin, geliştirecekleri olumlu ya da olumsuz tutumlar, eğitim ve öğretim faaliyetlerine de yansıtacağından, bu faaliyetlerin niteliği açısından önem arz etmektedir

(İpek, S. Ve İpek, C, 2015). Adaletin tartışıldığı alanlardan biri de iş yaşamı yani örgütlerdir.

2.1.5.1. Örgütsel Adalet

İnsanların günlük yaşamlarında adalet algılarını sıklıkla gözden geçirdikleri ortamlardan biri, zamanlarının büyük bir bölümünde buldukları işyerleridir. İşgörenler kendilerine, aldıkları ücretin ne kadar adil olduğunu, yöneticilerin veya çalışma arkadaşlarının kendilerine ne derece adil davrandığı ya da işyerinde verilen ödüllerin adil dağıtılıp dağıtılmadığı konusunda sorular sorar ve bu konudaki algıları nedeniyle bazı tutumlar sergilerler (Irak, 2004).

Örgüt içi ilişkilerin düzenlenmesinde ve çatışmaların çözülmesinde düzenin sağlanması gerekli olsa da yeterli değildir. Önemli olan adaletli bir düzen sağlamaktır (Altınkurt, 2013). Örgütsel adalet ile ilgili alanyazında yapılan tanımlamalara bakıldığında örgütsel adalet, işgörenlerin örgütte bulunan adalete dair algılarıdır (Greenberg, 1990), yani işgörenlerin örgüt içinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığına ilişkin algılarıdır (Moorman, 1991). Örgütsel adalet, örgütsel kaynakların dağıtımı ile ilgili kararlar alınırken kullanılan yöntemler ve bu yöntemlerin uygulanması sırasındaki kişiler arası ilişkileri düzenleyen sosyal normlar ve kurallar toplamıdır (Folger ve Cropanzano, 1998). Şeklinde tanımların yapıldığı görülmektedir.

İnsanlar toplu halde yaşamaya başladıktan sonra, her dönemde bilim insanları “sosyal adalet” kavramıyla ilgilenmişlerdir. Bu konudaki ilk yazınlarda; insanların birbirine nasıl davranması gerektiği ve kaynakların aralarında nasıl paylaşılması gerektiği tartışılmaktadır. İnsanların bireysel hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla bir topluluk içerisinde yaşama ihtiyaçları, kaynakların bireyler arasında dağılımı ve bireyler arasındaki ilişkilerle ilgili yasal düzenlemeler yapılması sonucunu doğurmuştur (Yürür, 2008).

Hoy ve Tarter (2004) örgütsel adaletin “on ilkesi”ni şöyle sıralamıştır:

- Eşitlikçilik ilkesi: Kurumdan bireylerin elde ettiği kazançların bireylerin kurumlarına olan katkıları ile orantılı olmasıdır.
- Algı ilkesi: Bireysel adalet algısı, genel adalet duygusuna katkıda bulunur.
- Çok seslilik prensibi: Çalışanların karar verme süreçlerine katılımı adalet algısını artırır.
- Kişilerarası adalet ilkesi: Hassas, onurlu ve saygılı davranmak adalet algısını desteklemektedir.
- Tutarlılık ilkesi: Tutarlı liderlik davranışı, çalışanların adalet algısı gerekli bir şarttır.
- Eşitlik ilkesi: Kararlar kişisel çıkarlar içermemeli ve örgütün kolektif misyonu tarafından şekillendirilmelidir.
- Düzeltme ilkesi: Hatalı veya kötü kararlar düzeltilmelidir.
- Doğruluk ilkesi: Kararlar doğru bilgiye dayanmalıdır.
- Temsiliyet ilkesi: Kararlar ilgili tarafların çıkarlarını temsil etmelidir.
- Etik ilkesi: Hâkim ahlaki ve etik standartlar takip edilmelidir.

Eşitlik teorisinin sadece sonuçlara odaklanarak, süreç hakkında bir sorgulamaya gitmemesi örgütsel adalet kavramının tam olarak anlaşılmasını engellemektedir (Ünler, 2015). Bu tür değerlendirmeler aynı zamanda işgörenlerin çalıştıkları örgütlere veya okullara tuttıkları aynadır. Bu aynanın, çalıştıkları yerleri nasıl gördüklerini ve nasıl algıladıklarını göstermekte olduğu söylenebilir.

2.1.5.2. Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel Adalet (Folger, 1977) tarafından, “çalışma ortamının algılanan hakkaniyet derecesi” olarak tanımlanmaktadır (Akt: Ünler, 2015). Örgüt içi ilişkilerin düzenlenmesinde ve sorunların çözümlenmesinde düzenin sağlanması gerekli olmakla birlikte yeterli değildir. Önemli olan adaletli bir işleyiş sağlamaktır (Altınkurt, 2013).

Örgütsel adalet algısı; İşlemsel adalet, dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyutta açıklanmaktadır (Nam, 2008). Bu boyutlar ve kısa tanımları Şekil 4'te gösterilmiştir.

Dağıtımsal Adalet	Ödüllendirme sisteminde çalışanların algısal davranışlarını dikkate alır (Moorman, 1991; 845).
İşlemsel Adalet	Ödüllendirme sisteminin karar verme sürecinde, kullanılan açık uygulamalar için çalışanların algılarını dikkate alınır (Moorman, 1991; 845).
Etkileşimsel Adalet	Karar verme sürecinde, kişilerarası kabul edilmiş davranışların üstünlüğünü savunur (Aryee ve diğerleri, 2002; 271).

Şekil 4. Örgütsel Adalet Biçimleri ve Kısa Tanımlamaları

Kaynak: Nam, D. (2008). *Güven Ve Örgütsel Adaletin Beklenti Ötesi Özyeterlilik Davranışına Etkisi (Arma Filtre San. Ve Tic. A.Ş. Örneği)*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

2.1.5.2.1. Dağıtımsal Adalet

Birey dağıtımsal adalet yargısını oluştururken bir sonucun doğru ve ahlaki olup olmadığına bakmaktadır. Doğruluk ile ilgili algılar kişiden kişiye farklılaşabildiği için bu konuda kesin bir kanıya varmak zordur. Bireyler herhangi bir şeyin doğruluğunu değerlendirmek için kıyaslama yapar. Kıyaslama yapılan kişiye göre de bireylerin dağıtımsal adalet algıları farklılaşabilmektedir (Söyük, 2007). Dağıtımsal adalet, herkese hak ettiğini vermek şeklinde tanımlanan orantılı bir eşitlik düşüncesinin ürünü olup, eşitler eşit, eşit olmayanlar da farklı muamele görmeli, böylece herkes hak ettiğine ulaşmalıdır (Güriz, 2005. Akt. Altinkurt, 2013). İşgörenler örgütün adalet veya hakkaniyet seviyesi ile ilgili değerlendirmeyi kazançların dağılımı ile ilgili olarak yaptığı için bu adalet türüne dağıtım adaleti denilmiştir (Ünler, 2015). Diğer bir deyişle dağıtımsal adalet, bir örgüt veya bireyin ürettiği değer ile hak ettiği değeri kıyaslamasıyla oluşan adalet algısıdır (Serinkan ve Erdiş, 2014).

2.1.5.2.2. İşlemsel Adalet

İşlemsel adalet “kaynak ve kazançların dağılımı ile ilgili kararların hakkaniyeti ile ilgili algı” şeklinde tanımlanmaktadır (Lind ve Tyler, 1988; akt. Ünler, 2015). Liderin izleyenlerle olumlu ilişkiler geliştirmesi, alınan kararla ilgili zamanında bildirimde bulunması, kurallara saygılı olması, işgörenlerin grup içi işlemsel adalet algılarının temel belirleyicileri arasında yer almaktadır (Greenberg, 1990. Akt: Aslan ve Özkoç, 2015). Bireyler kendilerine gösterilen tavırları, örgütsel adaletin bir göstergesi olarak algıladıkları için, nezaket, dürüstlük, bireysel haklara saygı gösterilmesi, birbirlerini dinleme gibi tavırlar, adalete ilişkin algılarında önemli kriterlerdir (Serinkan ve Erdiş, 2014). Liderin aldığı kararlara yönelik açıklamaları işlemsel adalete ilişkin algıları belirleyen diğer bir faktördür. Aldığı kararların nedenlerine ilişkin açıklamalarının yeterliliği ve işgörenlerle samimi bir iletişim kurması işlemsel adalete ilişkin algılarını olumlu yönde etkileyecektir (Aslan ve Özkoç, 2015).

2.1.5.2.3. Etkileşimsel Adalet

Etkileşimsel adalet; yöneticilerin, dağıtım kararlarına ilişkin süreçleri, işgörelere karşı saygılı ve dürüst bir şekilde açıklamaları olarak tanımlanabilir (İçerli, 2010). Etkileşimsel adalet, işgörelere kaynakların dağıtımını yapan yöneticiler arasında olan iletişimdeki adalet algılamasını vurgular (Altınkurt, 2013). Etkileşimsel adaleti “kural ve prosedürlerin işleyişi sırasında bireylere yapılan muamelenin kalitesi” şeklinde de tanımlayabiliriz (Ünlere, 2015).

Bireyler sadece kararlar verilirken hangi prosedürlerin kullanıldığı ve uygulamada bu prosedürlere ne derece sadık kalındığıyla ilgilenmezler. Aynı zamanda uygulamada kendilerine nasıl davranıldığına ve yeterli açıklama yapılıp yapılmamasına da önem verirler. Uygulama sürecinde bireylerin karşılaştıkları kişilerarası davranışların kalitesine ilişkin algıları etkileşimsel adaleti oluşturur (Yılmaz, 2004).

2.2. İlgili Araştırmalar

Bu başlık altında araştırma konusuyla ilgili yurtdışı ve yurtiçi araştırmalara yer verilmiştir.

Örgütsel adalet konusu yeni değildir ama okullarda ve eğitim yönetimi alanında, örgütsel adalet ile ilgili çalışmaların sayısı oldukça sınırlıdır (Hoy ve Tarter, 2004).

Anderson ve Shiner (2003) örgütsel adalet bağlamında cinsiyet eşitliği konulu araştırmalarında, örgütsel adaletin tüm alt boyutlarında erkek çalışanlar lehine anlamlı farklar bulunduğunu tespit etmiştir.

Lee, Pillutla ve Law (2000) ise Hong-Kong'ta çalışan kadınların sadece işlemsel adalet alt boyutunda algılarının erkeklere göre daha düşük olduğunu bildirmiştir.

Hoy ve Tarter'ın (2004) Amerika Birleşik Devletleri Ohio eyaletindeki 11 şehirde bulunan 75 ortaokulda yaptıkları "Organizational Justice in Schools: No Justice Without Trust" isimli araştırmalarına yaklaşık 2600 öğretmen katılmıştır. Araştırmacılar tespit ettikleri örneklemin Ohio eyaletinin tipik bir örneği olduğunu ifade etmektedir. Araştırma neticesinde örgütsel adalet ve örgütsel güvenin ayrılmaz bir şekilde bağlantılı olduğu, birine sahip olmadan diğerinin elde edilemeyeceği, okul müdürünün örgütsel adalet duygusunu geliştirmede en önemli kişi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bhatti, Maitlo, Shaikh, Hashmi, Shaikh M'in. (2012) Lahor'daki resmi ve özel okullarda demokratik ve otokratik liderliğin iş doyumu üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışmanın sonucunda, liderlik stillerinin iş doyumu üzerinde olumlu bir etkisinin bulunduğunu ve devlet okullarında çalışan öğretmenlerin iş doyumunun özel okullarda çalışan öğretmenlerden daha yüksek olduğunu bildirmişlerdir.

Aldaihani ve Alansari (2016) Kuveyt devlet okullarında görev yapan 1203 öğretmenin katılımıyla yaptıkları araştırmada mesleki kıdemi 5 yılın altında olan öğretmenlerin hem dağıtımsal adalet hem de etkileşimsel adalet

alt boyutlarını kıdemi daha yüksek olan öğretmenlere göre anlamlı düzeyde daha yüksek algıladıkları sonucuna ulaşmışlardır.

Oğuz'un (2011) 2010 yılında Samsun il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan ve araştırmaya gönüllü olarak katılan 200 öğretmen ile yaptığı "*Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Yöneticilerin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki*" isimli çalışmasında öğretmenlerin, yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin görüşleri ve kendi örgütsel algılarının katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılaşmadığı, ancak kadın öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının erkek öğretmenlere göre daha düşük olduğu, ayrıca kıdem değişkenine göre öğretmenlerin yöneticileri ile ilgili liderlik stili ve örgütsel adalet algılarının farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Aynı çalışmada, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile yöneticilerin sahip olduğu dönüşümcü liderlik stili arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu, toplam varyansın yarısının dönüşümcü liderlik stilinden kaynaklandığı, aynı zamanda öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile yöneticilerin sahip olduğu sürdürümcü liderlik stili arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, toplam varyansın yaklaşık %8'inin sürdürümcü liderlik stilinden kaynaklandığı, öğretmenlerin örgütsel adalet ile yöneticilerin sahip olduğu ilgisiz liderlik stili arasında da negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Derin (2016) 2014-2015 öğretim yılında Balıkesir ili merkez ilçelerindeki resmi ortaokullarda görev yapan 242 kadın, 141 erkek öğretmenin katılımıyla yaptığı "*Demokratik Liderlik Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Balıkesir İli Merkez İlçeleri Örneği*" isimli araştırmasında öğretmenlerin okul müdürlerini "Çoğunlukla" demokratik lider olarak buldukları, demokratik liderlik ile ilgili algının cinsiyete, okul kıdemine ve mesleki kıdeme göre değişmediği, demokratik liderlik ile örgütsel sinizmin tüm boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ve demokratik liderlik stilinin örgütsel sinizmin anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonuçlarına ulaşıldığını bildirmektedir.

Akan ve Yalçın (2015) 2013-2014 öğretim yılında Erzincan il merkezindeki ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 1976 öğretmenden 239 kadın ve 265 erkek katılımcı ile yaptıkları "*Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*" isimli çalışmalarında aşağıdaki sonuçları elde etmiştir.

Katılımcı öğretmenlerin 136'sı ilkokul, 146'sı ortaokul ve 226'sı liselerde görev yapmaktadır. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticileri dönüşümcü liderlik davranışını "katılıyorum" düzeyinde, sürdürümcü liderlik davranışını "kararsızım" düzeyinde, serbest bırakıcı liderlik davranışını ise "katılmıyorum" düzeyinde göstermektedir. Buna göre öğretmenler okul müdürlerinin okul içerisinde sürdürümcü liderlik stili ve serbest bırakıcı liderlik stili davranışlarından daha çok dönüşümcü liderlik stilini sergilemektedirler. Öğretmenlerin, okul içerisinde sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik davranışı sergileyen okul müdürlerinden ziyade dönüşümcü liderlik davranışı sergileyen okul müdürleri ile çalışmayı tercih ettikleri bildirilmiştir.

Ünlü, Hamedoğlu ve Yaman'ın (2015) 2014-2015 öğretim yılında Balıkesir ili Bandırma ilçesinde görev yapan 350 ilköğretim ve ortaöğretim okulu öğretmenin gönüllü katılımıyla yaptıkları "*Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*" isimli araştırmaları neticesinde örgütsel adaletin geneline ilişkin öğretmen algı düzeyinin yüksek düzeyde olduğu, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutlarının da yüksek düzeyde olmasına karşın dağıtımsal adalet alt boyutuna ilişkin algılarının orta düzeyde bulunduğu, kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının anlamlı olarak farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Polat ve Celep'in (2008) 2006-2007 öğretim yılında Türkiye genelini temsil etmek üzere toplam 14 ildeki genel lise (721 kişi) ile mesleki ve teknik liselerde (560 kişi) görev yapan toplam 1281 öğretmenin örnekleme alındığı ve geçerli sayılan 851 anket formundaki öğretmen görüşleriyle yaptıkları "*Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları*" isimli araştırma sonuçlarına göre:

Öğretmenlerin örgütsel adaletin üç alt boyutunun tamamında adaleti "yüksek" düzeyde algıladığı, fakat öğretmenlerin etkileşimsel adalet algılarının, işlemsel ve dağıtımsal adalet algılarına göre daha yüksek olduğu, dolayısıyla okullarda ilişkilerin, işlemler ile ödül ve ceza dağıtımına göre daha iyi yürütüldüğü, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre incelendiğinde erkek öğretmenlerin kadınlara göre yöneticilerin daha adil davrandığını düşündükleri, örgütsel adaletin alt boyutlarında ise cinsiyete bağlı

farklılaşmanın sadece dağıtımsal ve etkileşimsel adalette gözlemlendiği, işlemsel adalet algısında cinsiyetin anlamlı bir fark oluşturmadığı, son çalışılan okuldaki görev süresine göre örgütsel adalet algısının 2 yıl ve daha az çalışan öğretmenler lehine 3-5 yıl, 6-10 yıl ve 11 yıl ve üstünde çalışan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu ve sonucun örgütsel adaletin tüm alt boyutları için geçerli olduğu ve okulda çalışılan süre arttıkça adalet algısında bir azalma gözlemlendiği sonucuna ulaşıldığı bildirilmektedir.

Kazancı'nın (2010) 2009-2010 öğretim yılında Sakarya ili merkez ilçelerindeki resmi ilköğretim okullarında görev yapan 2522 öğretmenden oluşan evrenden araştırmaya katılan 237 kadın ve 173 erkek öğretmenin görüşlerine göre yaptığı "*İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki Düzeyi*" isimli araştırması neticesinde; yöneticilerin dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik becerilerine yönelik öğretmenlerin algılarının "bazen" düzeyinde olduğu ve düzeyin yeterince yüksek sayılamayacağı, okul yöneticilerinin kendi değerlendirmelerine göre dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerinin "yüksek" olduğu, okul yöneticilerinin örgütsel adalet becerileriyle ilgili öğretmenlerin algılarının "Çoğunlukla" düzeyinde olduğu, cinsiyet değişkenine göre örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir fark olmadığı, hizmet süresi 6-10 yıl arasında olan öğretmenlerin hizmet süresi daha yüksek olan öğretmenlere göre yöneticilerini daha adil algıladıkları sonucuna ulaşmıştır.

Ertürk ve Babaoğlu (2011) 2009-2010 öğretim yılında Burdur ilindeki tüm ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenleri kapsayan "Ortaöğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı" isimli 225 kadın ve 328 erkek öğretmenin katıldığı araştırmalarında, öğretmenlerin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algısının "yüksek" düzeyde olduğu, cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumlarına göre farklılaşmadığı; örgütsel adalet algılarının kıdem değişkenine göre ise farklılaştığı belirlenmiştir. Araştırma sonucuna göre, kıdem arttıkça öğretmenlerin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları azaldığı, 1-5 yıl kıdem aralığındaki öğretmenlerin adalet algısının, 6 yıl ve üzeri kıdemdeki öğretmenlere göre daha yüksek olduğu bildirilmiştir.

Baş ve Şentürk (2011), 2009-2010 öğretim yılında Niğde il merkezinde bulunan 13 ilköğretim okulunda görev yapan 204 kadın ve 197 erkek öğretmenin katılımıyla gerçekleştirdikleri “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel güven Algıları” isimli araştırmalarında öğretmenlerin cinsiyetlerine ve mesleki kıdemlerine göre yapılan analizlerde anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Kılıç ve Demirtaş (2015) 2012-2013 öğretim yılında Bitlis ilindeki liselerde görev yapan 401 öğretmenin katılımıyla yaptıkları “Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları” isimli araştırmalarında cinsiyet açısından, örgütsel adaletin dağıtımsal ve işlemsel boyutlarında erkek öğretmenlerin algıları kadın öğretmenlerin algılarından daha yüksek çıkmıştır. Buna göre, öğretmenlerin dağıtımsal ve işlemsel adalet algılarında işyerlerinde kendilerine ve başkalarına adil davranılmadığı düşüncesi cinsiyete göre anlamlı bir fark göstermektedir. Etkileşimsel adalet boyutunda da erkek öğretmenlerin algılarının kadın öğretmenlerin algılarından daha yüksek olduğunu ve bu farklılığın anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlara göre kadınlar erkeklere göre, işyerinde kendilerine karşı daha adaletsizce davranıldığını, kendilerine daha az söz hakkı verildiğini ve alınan kararlara fazla katkı yapamadıklarını algıladıkları sonucuna ulaşmışlardır.

Çırak ve Başkan (2015) 2011-2012 öğretim yılında Ankara ili Yenimahalle ilçesinde görev yapan 124 erkek ve 233 kadın öğretmenin katılımıyla yaptıkları “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algısı (Ankara/Yenimahalle)” isimli araştırmalarında öğretmenlerin örgütsel adaletin her boyutunda okul müdürlerinin adil davrandığını düşündüklerini tespit etmişlerdir. Okul müdürlerinin en fazla adaletli bulunduğu alt boyut ise etkileşim adaletidir. Dağıtım adaleti boyutunda; cinsiyet, mesleki kıdem ve okul müdürü ile çalışma süresi öğretmen görüşleri arasında anlamlı düzeyde farklılık göstermiştir. Kadın öğretmenler okul müdürlerince kendilerine daha fazla iş yüklendiğini düşünmekte ve okul müdürlerini tarafsız karar verme konusunda erkek öğretmenlere göre daha az adil bulmaktadırlar. En az ve en fazla mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin ders programlarının hazırlanması konusunda okul müdürlerini adil bulma düzeyi daha düşüktür. Okul müdürü ile en az çalışma süresine sahip öğretmenler okul müdürlerini,

işlem adaleti boyutundaki toplam dokuz maddenin yedi maddesinde diğer öğretmenlere göre daha az adil bulmaktadırlar. Okul müdürleri öğretmenlere kibar ve saygılı davranma, kişisel ihtiyaçlara duyarlılık gösterme gibi etkileşim adaleti boyutunu ilgilendiren konularda en yüksek düzeyde adaleti sağlamaktadırlar. Öğretmenlerin etkileşim adaleti algı düzeyinin, okul müdürü ile çalışma süresine bağlı olarak arttığı bildirilmektedir.

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yöntemi, modeli, evren ve örnekleme, veri toplama süreci, veri toplama araçları ile verilerin analizinde kullanılan istatistiksel yöntemler açıklanmaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada öğretmen görüşlerine göre, okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki betimsel ve ilişkisel tarama modeli kullanılarak belirlenmeye çalışılmıştır.

Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz, Demirel'e (2009) göre betimsel araştırmalar, bir durumu olabildiğince tam ve dikkatli bir şekilde tanımlar. İlişkisel tarama modelleri, iki ve daha fazla değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 2008). Bu araştırma, okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi incelemesi bakımından ilişkisel, bu kavramların bazı değişkenlerden nasıl etkilendiğinin incelenmesi açısından ise betimsel niteliktedir.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, 2017-2018 öğretim yılında Balıkesir ili Bandırma ilçe merkezinde bulunan (köy okulları, anaokulları, mesleki eğitim ve halk eğitimi merkezi, imam hatip ortaokulu, lisesi ve fen lisesi hariç) resmi

ilkokullar, ortaokullar, anadolu liseleri ile mesleki ve teknik anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır.

Araştırma tüm evren üzerinde yapılmış, örneklem alma yoluna gidilmemiştir.

Balıkesir İl Milli Eğitim Müdürlüğü Şubat 2018 verilerine göre; araştırma kapsamındaki ilkokullarda 344, ortaokullarda 402, anadolu liselerinde 175, mesleki ve teknik anadolu liselerinde 243 öğretmen görev yapmaktadır. Toplamda araştırmanın evrenini 1164 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sürecinde toplam 504 online veri toplama aracı elde edilmiş ve toplanan verilerin evreni temsil etme oranı %43.3 olarak gerçekleşmiştir.

3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri

Araştırmada online olarak yayınlanan kişisel bilgi formu, “Liderlik Davranışları Ölçeği” ve “Örgütsel Adalet Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeklerle ilgili açıklamalar alt başlıklar halinde verilmiştir.

3.3.1. Liderlik Davranışları Ölçeği

Araştırmada kullanılan liderlik davranışları ölçeği; Terzi'ye (2012) göre; Terzi ve Kurt'un (2005) araştırmasında kullandıkları “Yönetici Davranışları Anketi”nin yeniden uyarlanmasıdır.

Terzi (2012) ölçeğin geliştirilmesinde izlediği yolu Terzi ve Kurt'un (2005) “Yönetici Davranışları Anketi”nde yer alan 29 sorunun 5 maddesini amaca uygun bulmadığından çıkartarak başladığı şeklinde bildirmektedir.

Ayrıca Terzi (2012) bazı maddelerin daha iyi ifade edilmesi amacıyla değiştirerek elde ettiği 24 soruluk ölçeğe önce AFA uyguladığını ifade etmektedir.

Ölçeğin KMO değeri .92, Barlett değerinin ise .00 olduğu, ölçeğin orijinalinde olduğu gibi üç faktörlü yapısını koruduğu bu üç faktörün açıkladığı toplam varyansın ise %61 olduğu Terzi (2012) tarafından bildirilmektedir.

Terzi (2012) tarafından ölçeğe uygulanan Cronbach's Alpha güvenilirlik analizinde demokratik liderlik faktörünün Alpha katsayısı $\alpha=90$, otokratik liderlik faktörünün alpha katsayısı $\alpha=87$, ilgisiz liderlik faktörünün alpha değeri $\alpha=90$ olup ölçeğin toplam alpha katsayısı $\alpha=71$ bulunmuştur. Liderlik davranışları ölçeği 5'li likert tipi bir ölçektir. Maddeler (1) "Hiçbir Zaman", (2) "Nadiren", (3) "Bazen", (4) "Çoğunlukla", (5) "Her Zaman" şeklinde sınıflandırılmıştır.

Terzi (2012) aynı zamanda ölçeğe DFA'da yapıldığını bildirmektedir. Terzi (2012) tarafından yapılan DFA'da elde edilen uyumluluk değerleri şu şekildedir: RMSEA=0.072, GFI=0.80, AGFI=0.76, CFI=0.97, NNFI=0.94, $\chi^2=449.06$, $\chi^2/df=1.80$ 'dir. Terzi (2012)'ye göre DFA değerleri kabul edilebilir değerler olup, birinci düzey DFA sonuçlarına göre, kuramsal olarak öne sürülen "Liderlik Davranışları Ölçeği"ndeki maddelerin üç faktörü (demokratik liderlik, otokratik liderlik, ilgisiz liderlik) temsil ettiği doğrulanmıştır.

Bu araştırmada anılan ölçeğe yeniden cronbach'h alpha uygulanmıştır. Chronbac'h alpha sonuçlarına göre demokratik liderlik $\alpha=93$, otokratik liderlik $\alpha=85$, ilgisiz liderlik $\alpha=90$, ölçeğin tamamı için $\alpha=64$ bulunmuştur.

3.3.2. Örgütsel Adalet Ölçeği

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının ölçülmesi amacıyla Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilip Polat (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçek üç alt boyutu toplam 19 madde ile ölçmektedir. Altı maddesi dağıtımsal adalet, dokuz maddesi işlemsel adalet, dört maddesi ise etkileşimsel adalet alt boyutlarını ölçmektedir. Bu maddeler, (1) "Kesinlikle Katılmıyorum", (2) "Katılmıyorum",

(3) “Kararsızım”, (4) “Katılıyorum”, (5) “Kesinlikle Katılıyorum” ifadeleri ile 5’li Likert şeklinde sınıflandırılmıştır.

Polat’ın (2007) örgütsel adalet ölçeğine yaptığı güvenilirlik analizinde, örgütsel adaletin alt boyutları için güvenilirlik katsayıları dağıtımsal adalet $\alpha=89$, işlemsel adalet $\alpha=95$ ve etkileşimsel adalet boyutunda $\alpha=90$ olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin tamamı için güvenilirlik Cronbach’s Alpha katsayısı $\alpha=96$ bulunmuştur.

Bu araştırmada yeniden hesaplanan Cronbach’s Alpha katsayıları ise, dağıtımsal adalet $\alpha=92$, işlemsel adalet $\alpha=97$, etkileşimsel adalet alt boyutu $\alpha=95$ ve ölçeğin geneli için $\alpha=97$ olarak bulunmuştur.

3.4. Verilerin Toplanması

Veriler, Balıkesir Valiliği İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nden alınan izin doğrultusunda (Ek-1) Bandırma İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından ilgili okullara resmi yazıyla bildirilmek suretiyle Mart 2018 ayı süresince <https://goo.gl/forms/BEBQFIL6XhjV9rV2> adresinde Google Formlar üzerinden yayınlanarak online olarak toplanmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen verilerin analizleri 504 öğretmenden (291 kadın, 213 erkek) sağlanan verilerle yapılmıştır. Öğretmenlerden 131’i (%26) ilkokullarda, 143’ü (%28,4) ortaokullarda, 102’si (%20,2) anadolu liselerinde, 128’i (%25,4) mesleki ve teknik anadolu liselerinde görev yapmaktadır.

Bandırma ilçesinde görev yapan öğretmenlerin Liderlik Davranışları ve Örgütsel Adalet ölçeklerine verdikleri cevaplardan elde edilen verilerin analizi için SPSS (Statistical Package For Social Sciences) paket programı kullanılmıştır.

Liderlik Davranışları Ölçeği'nde maddeler (1) "Hiçbir Zaman", (2) "Nadiren", (3) "Bazen", (4) "Çoğunlukla", (5) Her Zaman, şeklinde tanımlanmıştır. Maddelerin değerlendirilmesi için ortalamaların dereceli ölçek karşılıkları 4/5 formülü ile, aritmetik ortalamaların 1.00–1.80 aralığı "Hiçbir Zaman", 1.81–2.60 aralığı "Nadiren", 2.61–3.40 aralığı "Bazen", 3.41–4.20 aralığı "Çoğunlukla", 4.21–5.00 aralığı "Her Zaman" anlamında hesaplanarak kullanılmıştır.

Örgütsel Adalet Ölçeği'nde maddeler (1) "Kesinlikle Katılmıyorum", (2) "Katılmıyorum", (3) "Kararsızım", (4) "Katılıyorum", (5) "Tamamen Katılıyorum", şeklinde tanımlanmıştır. Maddelerin değerlendirilmesi için ortalamaların dereceli ölçek karşılıkları 4/5 formülü ile, aritmetik ortalamaların 1.00–1.80 aralığı "Kesinlikle Katılmıyorum", 1.81–2.60 aralığı "Katılmıyorum", 2.61–3.40 aralığı "Kararsızım", 3.41–4.20 aralığı "Katılıyorum", 4.21–5.00 aralığı "Tamamen Katılıyorum" anlamında hesaplanarak kullanılmıştır.

Öğretmenlerin kişisel bilgilerine ilişkin verilerin değerlendirilmesinde frekans (f) ve yüzde hesaplamaları kullanılmıştır.

Öğretmenlerin okul müdürlerinden algıladıkları liderlik stilleri ve örgütsel adalete ilişkin görüşlerinin belirlenmesinde aritmetik ortalama ve standart sapma kullanılmıştır.

Öğretmenlerin kişisel bilgilerine ilişkin verilerin değerlendirilmesinde frekans (f) ve yüzde hesaplamaları kullanılmıştır.

Öğretmenlerin okul müdürlerinden algıladıkları liderlik stilleri ve örgütsel adalete ilişkin görüşlerinin belirlenmesinde aritmetik ortalama ve standart sapma kullanılmıştır.

Öğretmenlerin cinsiyetleri ile okul kıdemlerine göre liderlik stili ve örgütsel adalet algılarının belirlenmesinde t-testi, varyansların homojen olmadığı durum bulunmamakla birlikte grup sayılarının 50'nin altında kaldığı analizlerde Mann Whitney U-Testi kullanılmıştır.

Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin tespiti için ise korelasyon analizi kullanılmıştır.

Liderlik stiline örgütsel adaletin yordayıcısı olup olmadığına basit regresyon analizi ile bakılmıştır. Veriler $p<.05$ ve $p<.01$ anlamlılık düzeylerinde çözümlenerek yorumlanmıştır.

4. BULGULAR VE YORUMLAR

Online veri toplama aracına öğretmenlerin verdikleri yanıtların analiz sonuçlarına ait bulgular bu bölümde yer almaktadır.

4.1. Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Ait Bulgular

Online veri toplama aracının ilk bölümü ile öğretmenlerin cinsiyet, görev yapılan okul türü ve okul kıdemi gibi bağımsız değişkenlere ilişkin veriler elde edilmiştir. Bu aşamada araştırmaya katılan 504 Öğretmenin kişisel bilgilerine ilişkin bulgular verilmiştir. Çizelge 1’de ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin demografik özelliklerine ait bulgular görülmektedir.

Çizelge 1. İlkokul Öğretmenlerinin Demografik Özellikleri

Değişken		f	%
Cinsiyet	(1) Kadın	99	75.6
	(2) Erkek	32	24.4
Okul Kıdemi	(1) 1-5 Yıl	80	61.1
	(2) 6+ Yıl	51	38.9
Toplam		131	100.0

Çizelge 1 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerden 131’inin ilkokullarda görev yaptığı, bu öğretmenlerin 99’unun (%75.6) kadın, 32’sinin (%24.4) erkek olduğu ve okul kıdemleri 1 ile 5 yıl arasında olan öğretmenlerin sayısının 80 (%61.1), 6 yıl ve daha fazla olan öğretmenlerin sayısının 51 (%38.9) kişi olduğu görülmektedir.

Çizelge 2’de ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin demografik özelliklerine ilişkin bulgular verilmiştir.

Çizelge 2. Ortaokul Öğretmenlerinin Demografik Özellikleri

Değişken		f	%
Cinsiyet	(1) Kadın	84	58.7
	(2) Erkek	59	41.3
Okul Kıdemi	(1) 1-5 Yıl	103	72
	(2) 6+ Yıl	40	28
Toplam		143	100.0

Çizelge 2’ye göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin 143’ü ortaokullarda görev yapmakta, 84 öğretmen kadın (%58.7), 59 öğretmen erkek (%41.3), okul kıdemi 1 ile 5 yıl arasında olan öğretmenlerin sayısı 103 (%72), 6 yıl ve daha olan öğretmenlerin sayısı 40 (%28)’tir.

Çizelge 3’te anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin demografik özelliklerine ilişkin bulgular yer almaktadır.

Çizelge 3. Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin Demografik Özellikleri

Değişken		f	%
Cinsiyet	(1) Kadın	52	51
	(2) Erkek	50	49
Okul Kıdemi	(1) 1-5 Yıl	55	53.9
	(2) 6+ Yıl	47	46.1
Toplam		102	100.0

Çizelge 3’te anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin sayısının 52 (%51) kadın, 50 (%49) erkek olmak üzere toplam 102 kişi olduğu, bu öğretmenlerden okul kıdemi 1 ile 5 yıl arasında olanların sayısının 55 (%53.9), 6 yıl ve daha fazla olanların sayısının 47 (%46.1) olduğu görülmektedir.

Çizelge 4'te mesleki ve teknik anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin demografik özelliklerine ilişkin bulgular verilmiştir.

Çizelge 4. Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin Demografik Özellikleri

Değişken		f	%
Cinsiyet	(1) Kadın	56	43.8
	(2) Erkek	72	56.2
Okul Kıdemi	(1) 1-5 Yıl	69	53.9
	(2) 6+ Yıl	59	46.1
Toplam		128	100.0

Çizelge 4'te mesleki ve teknik anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin demografik özelliklerine ilişkin bulgular verilmiştir.

Çizelge 4'e göre mesleki ve teknik anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin sayısı 56 (%43.8) kadın ve 72 (%56.2) erkek olmak üzere toplam 128'dir. Bu öğretmenlerden okul kıdemi 1 ile 5 yıl arasında olanların sayısı 69 (%53.9), 6 yıl ve daha fazla olanların sayısı ise 59 (%46.1)'dur.

4.2. Araştırmanın Alt Problemlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde araştırmanın alt problemlerine ilişkin analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

4.2.1. Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Bulgular

İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin, okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik stillerine ilişkin görüşlerini ve öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının düzeyini belirlemeyi hedefleyen araştırmanın birinci alt problemine ait bulgular Çizelge 5'de verilmiştir.

Çizelge 5. İlkokul Öğretmenlerinin, Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerine İlişkin Görüşleri ve Örgütsel Adalet Algıları

	Alt Boyutlar	N	\bar{X}	ss
Liderlik	Demokratik	131	3.93	.81
	Otokratik	131	1.99	.74
	Serbestlik Tanıyan	131	1.74	.77
	Liderlik Toplam	131	2.65	.30
Adalet	Dağıtımsal	131	3.86	.85
	İşlemsel	131	3.82	.92
	Etkileşimsel	131	4.09	.92
	Adalet Toplam	131	3.89	.86

Çizelge 5 incelendiğinde ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin, okullarındaki liderliğe ilişkin algılarının sırasıyla demokratik liderlik için “çoğunlukla” aralığında ($\bar{X}=3.93$, $ss=.81$), otokratik liderlik için “nadiren” aralığında ($\bar{X}=1.99$, $ss=.74$) ve serbestlik tanıyan liderlik için de “hiçbir zaman” aralığında ($\bar{X}=1.74$, $ss=.77$), liderlik toplam puanlarının ise “bazen” aralığında ($\bar{X}=2.65$, $ss=.30$) olduğu görülmektedir. Buna göre ilkokullarda görev yapan öğretmenler kendi okul müdürlerinin “çoğunlukla” düzeyinde demokratik liderlik stili, “nadiren” düzeyinde otokratik liderlik stili, “hiçbir zaman” düzeyinde serbestlik tanıyan liderlik stili sergilediğini düşünmektedirler.

Adalet alt boyutlarına ilişkin algılarının ise sırasıyla dağıtımsal adalet için “katılıyorum” aralığında ($\bar{X}=3.86$, $ss=.85$), işlemsel adalet için “katılıyorum” aralığında ($\bar{X}=3.82$, $ss=.92$) ve etkileşimsel adalet için “katılıyorum” aralığında ($\bar{X}=4.09$, $ss=.92$), adalet toplam puanlarının da “katılıyorum” aralığında ($\bar{X}=3.89$, $ss=.86$) olduğu görülmektedir. Yani ilkokullarda görev yapan öğretmenler kendi okul müdürlerinden örgütsel adaletin tüm alt boyutlarını “katılıyorum” düzeyinde algılamaktadırlar.

4.2.2. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Bulgular

Ortaokul öğretmenlerinin, okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin görüşlerini ve öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının düzeyini belirlemeyi hedefleyen araştırmanın ikinci alt problemine ait bulgular Çizelge 6'da verilmiştir.

Çizelge 6. Ortaokul Öğretmenlerinin, Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerine İlişkin Görüşleri ve Örgütsel Adalet Algıları

	Alt Boyutlar	N	\bar{X}	ss
Liderlik	Demokratik	143	3.98	.82
	Otokratik	143	1.83	.71
	Serbestlik Tanıyan	143	1.82	.84
	Liderlik Toplam	143	2.63	.31
Adalet	Dağıtımsal	143	3.72	.95
	İşlemsel	143	3.79	.96
	Etkileşimsel	143	4.07	.90
	Adalet Toplam	143	3.83	.90

Çizelge 6'ya göre ortaokullarda çalışan öğretmenlerin, okullarındaki liderliğin varoluş biçimlerini sırasıyla demokratik liderlik biçimini “çoğunlukla” aralığında (\bar{X} =3.98, ss=.82), otokratik liderlik biçimini “nadiren” aralığında (\bar{X} =1.83, ss=.71), serbestlik tanıyan liderlik biçimini de “nadiren” aralığında (\bar{X} =1.82, ss=.84), görmekte oldukları söylenebilir. Liderlik toplam puanı ise “bazen” aralığındadır (\bar{X} =2.63, ss=.31). Buna göre ortaokullarda görev yapan öğretmenler kendi okul müdürlerinin “çoğunlukla” düzeyinde demokratik, “nadiren” düzeyinde otokratik ve yine “nadiren” düzeyinde serbestlik tanıyan liderlik stili sergilediğini düşünmektedirler.

Adalet toplam puanı (\bar{X} =3.83, ss=.90) ile dağıtımsal adalet alt boyutu (\bar{X} =3.72, ss=.95), işlemsel adalet alt boyutu (\bar{X} =3.79, ss=.96), ve etkileşimsel adalet alt boyutu (\bar{X} =4.07, ss=.90) puanlarının tamamının “katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmektedir. Yani ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin kendi okul müdürlerinden örgütsel adalet algılamaları tüm alt boyutlarda “katılıyorum” düzeyindedir.

4.2.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular

Anadolu lisesi öğretmenlerinin, okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin görüşlerini ve öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının düzeyini belirlemeyi hedefleyen araştırmanın üçüncü alt problemine ait bulgular Çizelge 7’de verilmiştir.

Çizelge 7. Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin, Okul Müdürlerinin Liderlik Stillere İlişkin Görüşleri ve Örgütsel Adalet Algıları

	Alt Boyutlar	N	\bar{X}	ss
Liderlik	Demokratik	102	3.92	.73
	Otokratik	102	2.09	.68
	Serbestlik Tanıyan	102	1.85	.82
	Liderlik Toplam	102	2.72	.39
Adalet	Dağıtımsal	102	3.57	.94
	İşlemsel	102	3.68	.88
	Etkileşimsel	102	3.90	.89
	Adalet Toplam	102	3.69	.85

Çizelge 7 incelendiğinde anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin, okullarındaki liderliğe ilişkin algılarının sırasıyla demokratik liderlik için “çoğunlukla” aralığında ($\bar{X}=3.92$, $ss=.73$), otokratik liderlik için “nadiren” aralığında ($\bar{X}=2.09$, $ss=.68$) ve serbestlik tanıyan liderlik için de “nadiren” aralığında ($\bar{X}=1.85$, $ss=.82$), liderlik toplam puanlarının ise “bazen” aralığında ($\bar{X}=2.72$, $ss=.39$) olduğu görülmektedir. Buna göre anadolu liselerinde görev yapan öğretmenler, kendi okul müdürlerinin “çoğunlukla” düzeyinde demokratik liderlik stili, “nadiren” düzeyinde otokratik liderlik stili ve yine “nadiren” düzeyinde serbestlik tanıyan liderlik stili sergilediğini düşünmektedirler.

Adalet alt boyutlarına ilişkin algılarının ise sırasıyla dağıtımsal adalet için “katılıyorum” aralığında ($\bar{X}=3.57$, $ss=.94$), işlemsel adalet için

“katılıyorum” aralığında ($\bar{X}=3.68$, $ss=.88$) ve etkileşimsel adalet için, “katılıyorum” aralığında ($\bar{X}=3.90$, $ss=.89$), adalet toplam puanlarının da “katılıyorum” düzeyinde ($\bar{X}=3.69$, $ss=.85$) olduğu görülmektedir. Yani anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin, kendi okul müdürlerinden algıladıkları örgütsel adalet tüm alt boyutlarda “katılıyorum” düzeyindedir.

4.2.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular

Mesleki ve teknik anadolu lisesi öğretmenlerinin, okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin görüşlerini ve öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının düzeyini belirlemeyi hedefleyen araştırmanın dördüncü alt problemine ait bulgular Çizelge 8’de verilmiştir.

Çizelge 8. Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin, Okul Müdürlerinin Liderlik Stillere İlişkin Görüşleri ve Örgütsel Adalet Algıları

	Alt Boyutlar	N	\bar{X}	ss
Liderlik	Demokratik	128	3.90	.88
	Otokratik	128	2.05	.72
	Serbestlik Tanıyan	128	1.85	.85
	Liderlik Toplam	128	2.69	.34
Adalet	Dağıtımsal	128	3.49	1.06
	İşlemsel	128	3.56	1.03
	Etkileşimsel	128	4.02	.99
	Adalet Toplam	128	3.63	.97

Çizelge 8’e göre mesleki ve teknik anadolu liselerinde çalışan öğretmenlerin, okullarındaki liderliğin varoluş biçimlerini sırasıyla demokratik liderlik biçimini “çoğunlukla” aralığında ($\bar{X}=3.90$, $ss=.88$), otokratik liderlik biçimini “nadiren” aralığında ($\bar{X}=2.05$, $ss=.72$), serbestlik tanıyan liderlik biçimini de “nadiren” aralığında ($\bar{X}=1.85$, $ss=.85$) görmekte oldukları söylenebilir. Liderlik toplam puanı ise bazen aralığındadır ($\bar{X}=2.69$, $ss=.34$). Buna göre mesleki ve teknik anadolu liselerinde görev yapan öğretmenler,

kendi okul müdürlerinin “çoğunlukla” düzeyinde demokratik liderlik stili, “nadiren” düzeyinde otokratik liderlik stili ve yine “nadiren” düzeyinde serbestlik tanıyan liderlik stili sergilediğini düşünmektedirler.

Adalet toplam puanı ($\bar{X}=3.83$, $ss=.97$) ile dağıtımsal adalet alt boyutu ($\bar{X}=3.49$, $ss=1.06$), işlemsel adalet alt boyutu ($\bar{X}=3.56$, $ss=1.03$), ve etkileşimsel adalet alt boyutu ($\bar{X}=4.02$, $ss=.99$) puanlarının tamamının “katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmektedir. Yani mesleki ve teknik anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin, kendi okul müdürlerinden algıladıkları örgütsel adalet tüm alt boyutlarda “katılıyorum” düzeyindedir.

4.2.5. Araştırmanın Beşinci Alt Problemine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin sergilediğini düşündüğü liderlik stillerinin öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeyi hedefleyen beşinci alt problemin ilk bölümüne ilişkin bulgular Çizelge 9, Çizelge 10, Çizelge 11 ve Çizelge 12’de verilmiştir.

İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin görüşlerinin öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Mann Whitney U-Testi sonuçları Çizelge 9’da gösterilmiştir.

Çizelge 9. İlkokul Öğretmenlerinin Cinsiyetlerine Göre Liderlik Stili Algıları

	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	z	U	p
Demokratik	Kadın	99	63.77	-1.186	1363.00	.236
	Erkek	32	72.91			
Otokratik	Kadın	99	67.10	-.583	1475.50	.560
	Erkek	32	62.61			
Serbestlik Tanıyan	Kadın	99	65.30	-.375	1514.50	.708
	Erkek	32	68.17			

Çizelge 9'a göre ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, demokratik liderlik algıları (sıra ortalaması $K=63.77$, $E=72.91$), otokratik liderlik algıları (sıra ortalaması $K=67.10$, $E=62.61$) ve serbestlik tanıyan liderlik algılarında (sıra ortalaması $K=65.30$, $E=68.17$) anlamlı bir farklılık ($p>.05$) bulunmamaktadır. Buna göre ilkokul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin kadın öğretmenlerin algıları ile erkek öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin görüşlerinin öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan t-Testi sonuçları Çizelge 10'da verilmiştir.

Çizelge 10. Ortaokul Öğretmenlerinin Cinsiyetlerine Göre Liderlik Stili Algıları

	Cinsiyet	N	\bar{X}	ss	t	p
Demokratik	Kadın	84	3,87	,87	1.916	.057
	Erkek	59	4,13	,72		
Otokratik	Kadın	84	1,92	,69	-1.757	.081
	Erkek	59	1,71	,72		
Serbestlik Tanıyan	Kadın	84	1,92	,93	-1,608	110
	Erkek	59	1,69	,67		

Çizelge 10'da ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okullarındaki müdürlerin göstermiş oldukları liderlik stillerinin cinsiyete göre değişmediği ($p>.05$) görülmektedir. Yani ortaokul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin kadın öğretmenlerin algıları ile erkek öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin görüşlerinin öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan t-Testi sonuçları Çizelge 11'de gösterilmiştir.

Çizelge 11. Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin Cinsiyetlerine Göre Liderlik Stili Algıları

	Cinsiyet	N	\bar{X}	ss	t	p
Demokratik	Kadın	52	3.86	.69	.815	.417
	Erkek	50	3.98	.78		
Otokratik	Kadın	52	2.08	.67	.068	.946
	Erkek	50	2.09	.69		
Serbestlik Tanıyan	Kadın	52	1.78	.81	.841	.402
	Erkek	50	1.92	.84		

Çizelge 11'e göre anadolu lisesi öğretmenlerinin cinsiyetlerine göre okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık ($p>.05$) bulunmamaktadır. Buna göre anadolu lisesi müdürlerinin hangi liderlik stilini sergilediğine ilişkin kadın öğretmenlerin algıları ile erkek öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Mesleki ve teknik anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin görüşlerinin öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan t-Testi sonuçları Çizelge 12'de verilmiştir.

Çizelge 12. Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin Cinsiyetlerine Göre Liderlik Stili Algıları

	Cinsiyet	N	\bar{X}	ss	t	p
Demokratik	Kadın	56	4.02	.67	-1.314	.191
	Erkek	72	3.81	1.01		
Otokratik	Kadın	56	2.06	.66	-.174	.862
	Erkek	72	2.04	.77		
Serbestlik Tanıyan	Kadın	56	1.77	.79	.918	.360
	Erkek	72	1.91	.90		

Çizelge 12 incelendiğinde mesleki ve teknik anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre yapılan analizde okul müdürlerinden algıladıkları liderlik stillerinin anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı ($p>.05$) görülmektedir. Yani, mesleki ve teknik anadolu lisesi müdürlerinin hangi liderlik stilini sergilediğine ilişkin kadın öğretmenlerin görüşleri ile erkek öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin sergilediğini düşündüğü liderlik stillerinin öğretmenlerin okul kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeyi hedefleyen beşinci alt problemin ikinci bölümüne ilişkin bulgular Çizelge 13, Çizelge 14, Çizelge 15 ve Çizelge 16'da verilmiştir.

İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin okul kıdemlerine göre müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan t-Testi sonuçları Çizelge 13'te gösterilmiştir.

Çizelge 13. İlkokul Öğretmenlerinin Okul Kıdemlerine Göre Liderlik Stili Algıları

	Okul Kıdemi	N	\bar{X}	ss	t	p
Demokratik	1-5 Yıl	80	4.01	.74	1.397	.165
	6+ Yıl	51	3.81	.90		
Otokratik	1-5 Yıl	80	1.92	.74	-1.187	.237
	6+ Yıl	51	2.08	.74		
Serbestlik Tanıyan	1-5 Yıl	80	1.67	.68	-1.422	.157
	6+ Yıl	51	1.86	.89		

Çizelge 13'te ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin okullarında görev yaptıkları sürelerle göre müdürlerinden algıladıkları liderlik stillerinde anlamlı bir farklılık ($p>.05$) görülmemektedir. Buna göre, ilkokul müdürlerinin hangi liderlik stilini gösterdiğine ilişkin bu okullarda 1 ile 5 yıl arasında görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile 6 yıl ve daha uzun süredir görev yapan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bunun yanı sıra serbestlik tanıyan liderlik alt boyutunda bu okullarda 1 ile 5 yıl

arasında görev yapmakta olan öğretmenlerin ortalama puanlarının ($\bar{X}=1.67$, $ss=.68$) “hiçbir zaman” düzeyinde, 6 yıl ve daha uzun süredir görev yapan öğretmenlerin ortalama puanlarının ($\bar{X}=1.86$, $ss=.89$) “nadiren” düzeyinde olmasından dolayı göreceli bir farklılıktan söz edilebilir.

Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okul kıdemlerine göre müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney U-Testi sonuçları Çizelge 14’te verilmiştir.

Çizelge 14. Ortaokul Öğretmenlerinin Okul Kıdemlerine Göre Liderlik Stili Algıları

	Okul Kıdemi	N	Sıra Ortalaması	z	U	p
Demokratik	1-5 Yıl	103	70.86	-.530	1942.50	.596
	6+ Yıl	40	74.94			
Otokratik	1-5 Yıl	103	73.71	-.794	1884.00	.427
	6+ Yıl	40	67.60			
Serbestlik Tanıyan	1-5 Yıl	103	75.11	-1.447	1739.50	.148
	6+ Yıl	40	63.99			

Çizelge 14 incelendiğinde ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okullarında görev yaptıkları sürelerle göre müdürlerinden algıladıkları liderlik stilleri arasında anlamlı bir farklılık ($p>.05$) bulunmamaktadır. Yani, ortaokul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin, bu okullarda 1 ile 5 yıl arasında görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile 6 yıl ve daha uzun süredir görev yapan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul kıdemlerine göre müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin görüşlerini belirlemek için yapılan Mann Whitney U-Testi sonuçları Çizelge 15’te verilmiştir.

Çizelge 15. Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin Okul Kıdemlerine Göre Liderlik Stili Algıları

	Okul Kıdemi	N	Sıra Ortalaması	z	U	p
Demokratik	1-5 Yıl	55	53.53	-.750	1181.00	.453
	6+ Yıl	47	49.13			
Otokratik	1-5 Yıl	55	49.70	-.666	1193.50	.505
	6+ Yıl	47	53.61			
Serbestlik Tanıyan	1-5 Yıl	55	48.30	-1.189	1116.50	.234
	6+ Yıl	47	55.24			

Çizelge 15'e göre anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul kıdemlerine göre yapılan analizde müdürlerinden algıladıkları liderlik stilleri arasında anlamlı bir fark ($p > .05$) yoktur. Buna göre anadolu lisesi müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin bu okullarda 1 ile 5 yıl arasında görev yapmakta olan öğretmenlerin görüşleri ile 6 yıl ve daha uzun süredir görev yapan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Mesleki ve teknik anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul kıdemleri doğrultusunda müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin görüşlerini belirlemek için yapılan t-Testi sonuçları Çizelge 16'da gösterilmiştir.

Çizelge 16. Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin Okul Kıdemlerine Göre Liderlik Stili Algıları

	Okul Kıdemi	N	\bar{X}	ss	t	p
Demokratik	1-5 Yıl	69	3.85	.90	-.757	.450
	6+ Yıl	59	3.97	.86		
Otokratik	1-5 Yıl	69	2.04	.70	-.099	.921
	6+ Yıl	59	2.06	.76		
Serbestlik Tanıyan	1-5 Yıl	69	1.88	.86	.365	.716
	6+ Yıl	59	1.82	.86		

Çizelge 16'da mesleki ve teknik anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin okullarındaki görev süreleri ile müdürlerinden algıladıkları liderlik stilleri arasında anlamlı bir farklılık ($p>.05$) olmadığı görülmektedir. Yani, mesleki ve teknik anadolu lisesi müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin bu okullarda 1 ile 5 yıl arasında görev yapmakta olan öğretmenlerin algıları ile 6 yıl ve daha uzun süredir görev yapan öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

4.2.6. Araştırmanın Altıncı Alt Problemine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin, okul müdürlerinden örgütsel adalet algılamaları arasında öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemeyi hedefleyen altıncı alt problemin ilk bölümüne ilişkin bulgular Çizelge 17, Çizelge 18, Çizelge 19 ve Çizelge 20'de verilmiştir.

İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Mann Whitney U-Testi sonuçları Çizelge 17'de gösterilmiştir.

Çizelge 17. İlkokul Öğretmenlerinin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Adalet Algıları

	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	z	U	p
Dağıtımsal	Kadın	99	63.89	-1.126	1375.00	.260
	Erkek	32	72.53			
İşlemsel	Kadın	99	64.59	-.753	1444.00	.452
	Erkek	32	70.38			
Etkileşimsel	Kadın	99	63.26	-1.494	1312.50	.135
	Erkek	32	74.48			

Çizelge 17'ye göre ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, dağıtımsal adalet algıları (sıra ortalaması $K=63.89$, $E=72.59$), işlemsel adalet algıları (sıra ortalaması $K=64.59$, $E=70.38$) ve etkileşimsel adalet algılarında (sıra ortalaması $K=63.26$, $E=74.48$) anlamlı bir farklılık ($p>.05$) bulunmamaktadır. Buna göre ilkokullarda görev yapan kadın öğretmenlerin kendi okul müdürlerinden algıladıkları örgütsel adalet düzeyleri ile erkek öğretmenlerin algıladıkları örgütsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan t-Testi sonuçları Çizelge 18'de verilmiştir.

Çizelge 18. Ortaokul Öğretmenlerinin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Adalet Algıları

	Cinsiyet	N	\bar{X}	ss	t	p
Dağıtımsal	Kadın	84	3.52	.88	-2.975	.003**
	Erkek	59	3.99	.99		
İşlemsel	Kadın	84	3.57	.88	-3.288	.001**
	Erkek	59	4.09	.99		
Etkileşimsel	Kadın	84	3.92	.93	-2.464	.015*
	Erkek	59	4.29	.82		

* $p<.05$, ** $p<.01$

Çizelge 18'de ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının dağıtımsal adalet alt boyutunda erkekler lehine ($\bar{X}=3.99$, $ss=.99$), kadın öğretmenlere göre ($\bar{X}=3.52$, $ss=.88$), anlamlı düzeyde farklılaştığı ($p<.01$) bulunmuştur. Buna göre ortaokullarda görev yapan erkek öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarının kadın öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

İşlemsel adalet alt boyutunda erkek öğretmenlerin algılarının ($\bar{X}=4.09$, $ss=.99$), kadın öğretmenlerden ($\bar{X}=3.57$, $ss=.88$) anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu ($p<.01$) görülmektedir. Yani ortaokullarda görev yapan erkek

öğretmenlerin işlemsel adalet algıları kadın öğretmenlere göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Etkileşimsel adalet alt boyutuna ait algılarında da erkek öğretmenler lehine ($\bar{X}=4.29$, $ss=.82$), kadın öğretmenlere göre ($\bar{X}=3.92$, $ss=.93$) farklılığının ($p<.05$) düzeyinde anlamlı olduğu bulunmuştur. Buna göre ortaokullarda görev yapan erkek öğretmenlerin etkileşimsel adalet algılarının kadın öğretmenlerin etkileşimsel adalet algılarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan t-Testi sonuçları Çizelge 19'da gösterilmiştir.

Çizelge 19: Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Adalet Algıları

	Cinsiyet	N	\bar{X}	ss	t	p
Dağıtımsal	Kadın	52	3.31	.83	-2.923	.004*
	Erkek	50	3.84	.98		
İşlemsel	Kadın	52	3.54	.80	-1.669	.098
	Erkek	50	3.83	.95		
Etkileşimsel	Kadın	52	3.78	.84	-1.370	.174
	Erkek	50	4.03	.93		

* $p<.01$

Çizelge 19'da anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının cinsiyete göre dağıtımsal adalet alt boyutunda farklılaştığı ($p<.01$) görülmektedir. Bu farklılık ($\bar{X}=3.84$, $ss=.98$; $\bar{X}=3.31$, $ss=.83$) erkekler lehinedir. Aynı zamanda kadın öğretmenlerin dağıtımsal adalet alt boyutuna ilişkin algıları “kararsızım” düzeyinde iken erkek öğretmenlerin bu alt boyuta ilişkin algıları “katılıyorum” düzeyindedir. Yani Anadolu liselerinde görev yapmakta olan erkek öğretmenlerin dağıtımsal adalet alt boyutuna ilişkin algılarının kadın öğretmenlerin bu alt boyuta ilişkin

algılarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre anadolu liselerinde görev yapan erkek öğretmenlerin dağıtımsal adaleti kadın öğretmenlere göre anlamlı düzeyde daha yüksek algıladıkları belirlenmiştir.

İşlemsel ve etkileşimsel adalet alt boyutlarında ise kadın ve erkek öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Mesleki ve teknik anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan t-Testi sonuçları Çizelge 20’de verilmiştir.

Çizelge 20: Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Adalet Algıları

	Cinsiyet	N	\bar{X}	ss	t	p
Dağıtımsal	Kadın	56	3.34	.98	1.393	.166
	Erkek	72	3.60	1.12		
İşlemsel	Kadın	56	3.49	.95	-.695	.488
	Erkek	72	3.61	1.09		
Etkileşimsel	Kadın	56	4.03	1.00	.064	.949
	Erkek	72	4.02	.99		

Çizelge 20 incelendiğinde mesleki ve teknik anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre yapılan analizde kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Ancak, ortalama puanlar incelendiğinde mesleki ve teknik anadolu liselerinde görev yapan erkek öğretmenlerin dağıtımsal adalet alt boyutu puanlarının ($\bar{X}=3.60$, $ss=1.12$) “katılıyorum” düzeyinde, kadın öğretmenlerin bu alt boyuta ait puanlarının ($\bar{X}=3.34$, $ss=.98$) “kararsızım” düzeyinde olduğu

görülmektedir. Buna göre istatistiksel olarak anlamlı olmasa da erkek öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarının kadın öğretmenlerin algılarından daha yüksek olduğuna dair göreceli bir farklılıktan söz edilebilir.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinden örgütsel adalet algılamalarının öğretmenlerin okul kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeyi hedefleyen altıncı alt problemin ikinci bölümüne ilişkin bulgular Çizelge 21, Çizelge 22, Çizelge 23 ve Çizelge 24’de verilmiştir.

İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının okul kıdemlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan t-Testi sonuçları Çizelge 21’de gösterilmiştir.

Çizelge 21. İlkokul Öğretmenlerinin Okul Kıdemlerine Göre Örgütsel Adalet Algıları

	Okul Kıdemi	N	\bar{X}	ss	t	p
Dağıtımsal	1-5 Yıl	80	3.99	.79	2.142	.034*
	6+ Yıl	51	3.66	.91		
İşlemsel	1-5 Yıl	80	3.92	.86	1.579	.117
	6+ Yıl	51	3.66	.99		
Etkileşimsel	1-5 Yıl	80	4.18	.85	1.279	.203
	6+ Yıl	51	3.97	1.01		

*p<.05

Çizelge 21’de ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının dağıtımsal adalet alt boyutunda 1 ile 5 yıl arasında okul kıdemi olan öğretmenler lehine (\bar{X} =3.99, ss=.79), 6 yıl ve daha okul kıdemi olan öğretmenlere göre (\bar{X} =3.66, ss=.91), anlamlı düzeyde farklılaştığı (p<.05) görülmektedir. Yani ilkokullarda 1 ile 5 yıl arasında görev yapmakta olan öğretmenlerin dağıtımsal adalet alt boyutuna ilişkin algılarının 6 yıl ve daha uzun süredir görev yapmakta olan öğretmenlerin algılarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmektedir.

İşlemsel adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutlarında ise aynı okulda 1 ile 5 yıl arasında görev yapmakta olan öğretmenlerin algıları ile 6 yıl ve daha uzun süredir görev yapan öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının okul kıdemlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Mann Whitney U-Testi sonuçları Çizelge 22'de verilmiştir.

Çizelge 22. Ortaokul Öğretmenlerinin Okul Kıdemlerine Göre Örgütsel Adalet Algıları

	Okul Kıdemi	N	Sıra Ortalaması	z	U	p
Dağıtımsal	1-5 Yıl	103	71.03	-.449	1960.50	.653
	6+ Yıl	40	74.49			
İşlemsel	1-5 Yıl	103	69.14	-1.329	1765.50	.184
	6+ Yıl	40	79.36			
Etkileşimsel	1-5 Yıl	103	68.71	-1.557	1721.50	.120
	6+ Yıl	40	80.46			

Çizelge 22 incelendiğinde ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okullarında görev yaptıkları sürelerle göre örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir farklılık ($p > .05$) bulunmamaktadır. Buna göre ortaokullarda 1 ile 5 yıl arasında görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile 6 yıl ve daha uzun süredir görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutlarının herhangi birinde anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının okul kıdemlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Mann Whitney U-Testi sonuçları Çizelge 23'te gösterilmiştir.

Çizelge 23. Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin Okul Kıdemlerine Göre Örgütsel Adalet Algıları

	Okul Kıdemi	N	Sıra Ortalaması	z	U	p
Dağıtımsal	1-5 Yıl	55	54.07	-.954	1151.00	.340
	6+ Yıl	47	48.49			
İşlemsel	1-5 Yıl	55	51.81	-.114	1275.50	.909
	6+ Yıl	47	51.14			
Etkileşimsel	1-5 Yıl	55	50.95	-.209	1262.00	.835
	6+ Yıl	47	52.15			

Çizelge 23'e göre anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul kıdemlerine göre yapılan analizde örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir fark ($p > .05$) yoktur. Yani Anadolu liselerinde 1 ile 5 yıl arasında görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile 6 yıl ve daha uzun süredir görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Mesleki ve teknik anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının okul kıdemlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan t-Testi sonuçları Çizelge 24'te verilmiştir.

Çizelge 24. Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin Okul Kıdemlerine Göre Örgütsel Adalet Algıları

	Okul Kıdemi	N	\bar{X}	ss	t	p
Dağıtımsal	1-5 Yıl	69	3.85	.90	-.757	.450
	6+ Yıl	59	3.97	.86		
İşlemsel	1-5 Yıl	69	2.04	.70	-.099	.921
	6+ Yıl	59	2.06	.76		
Etkileşimsel	1-5 Yıl	69	1.88	.86	.365	.716
	6+ Yıl	59	1.82	.86		

Çizelge 24'te mesleki ve teknik anadolu lisesi öğretmenlerinin okullarındaki görev sürelerinin algıladıkları örgütsel adalet üzerinde anlamlı

bir etkisinin ($p>.05$) olmadığı görülmektedir. Buna göre mesleki ve teknik anadolu liselerinde 1 ile 5 yıl arasında görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile 6 yıl ve daha uzun süredir görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

4.2.7. Araştırmanın Yedinci Alt Problemine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin görüşleri ile yine öğretmenlerin algıladıkları örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi saptamak için korelasyon analizi yapılarak sonuçları Çizelge 25'te verilmiştir.

Çizelge 25. Liderlik Stilleri ve Örgütsel Adalet İlişkisi

Boyutlar	Dağıtımsal adalet	Etkileşimsel adalet	İşlemsel adalet	Adalet toplam
Demokratik Liderlik	.688**	.747**	.788**	.787**
Otokratik Liderlik	-.580**	-.623**	-.642**	-.652**
Serbestlik Tanıyan Liderlik	-.609**	-.651**	-.677**	-.685**

** $p<.01$

Çizelge 25 incelendiğinde öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algıları ile yine öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında ($p<.01$) düzeyinde pozitif veya negatif yönde anlamlı ilişki olduğu söylenebilir.

Özellikle bu ilişki demokratik liderlik ile örgütsel adalet toplam puanları ve alt boyutlarında yükselmektedir.

Şöyle ki;

Demokratik liderlik ile dağıtımsal adalet ($r=.688$, $p<.01$), etkileşimsel adalet ($r=.747$, $p<.01$), işlemsel adalet ($r=.788$, $p<.01$) ve toplam adalet algıları ($r=.787$ $p<.01$) arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Otokratik liderlik ile dağıtımsal adalet ($r=-.580$, $p<.01$), etkileşimsel adalet ($r=-.623$, $p<.01$), işlemsel adalet ($r=-.642$, $p<.01$) ve toplam adalet algıları ($r=-.652$, $p<.01$) arasında negatif yönlü bir ilişkiden söz edilebilir.

Serbestlik tanıyan liderlik ile dağıtımsal adalet ($r=-.609$, $p<.01$), etkileşimsel adalet ($r=-.651$, $p<.01$), işlemsel adalet ($r=-.677$, $p<.01$) ve toplam adalet algıları arasında negatif yönde bir ilişki olduğu söylenebilir.

Yani, öğretmenlerin demokratik liderlik algıları arttıkça dağıtımsal, etkileşimsel ve işlemsel adalet algılarının da anlamlı düzeyde arttığı görülmektedir.

4.2.8. Araştırmanın Sekizinci Alt Problemine İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin sergilediği liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığını belirlemek için yapılan regresyon analizi sonuçları Çizelge 26'da verilmiştir.

Çizelge 26. Liderlik Stillerinin Örgütsel Adaleti Yordaması

Değişken	B	R	R ²	β	t	F	p
Sabit	7.260				25.643		.000
Liderlik Toplam	-1.305	.485	.235	-.485	-12.420	154.253	.000

$p<.01$

Çizelge 26'ya göre toplamda liderlik stilleri örgütsel adaletteki değişmelerin %24'ünü açıklamaktadır. Toplam liderlik davranışının örgütsel adalet üzerindeki etkisi ($\beta=-.485$)'tir.

Bunun anlamı liderlik stillerindeki bir birimlik değişiminin örgütsel adalet algılamalarında 0.24 birimlik bir değişime tekabül ettiği'dir. Yani okul müdürlerinin sergilediği liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar

Bu araştırmada ilkokul, ortaokul, anadolu lisesi ile mesleki ve teknik anadolu lisesi öğretmenlerinin okul müdürlerinden algıladıkları liderlik stilleri ile yine öğretmenlerin algıladıkları örgütsel adalet ilişkisi incelenmiştir. Elde edilen veriler, cinsiyet ve okul kıdemi değişkenleri açısından değerlendirilmiştir. Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının ilişkisi belirlenmiştir.

Araştırmanın bulguları öğretmenlerin; okul müdürlerinin “Çoğunlukla” düzeyinde demokratik, “Nadiren” düzeyinde otokratik, ilkokul öğretmenlerinin “Hiçbir Zaman” düzeyinde, diğer öğretmenlerin “Nadiren” düzeyinde ilgisiz liderlik davranışı sergilediğini düşündüğü ve örgütsel adalet algılarının tüm okul türlerinde “Katılıyorum” düzeyinde olduğunu göstermektedir. Demokratik liderliğin “çoğunlukla” düzeyinde algılanıyor oluşu umut verici bir durum olarak değerlendirilebilir.

Yurtiçi ve yurt dışı araştırmalar incelendiğinde, Terzi ve Kurt (2005) çalışmalarında öğretmenlerin okul müdürlerini büyük oranda demokratik lider olarak algıladıkları, Çelik’e (2016) göre “Çoğunlukla” demokratik buldukları, Derin (2016)’e göre demokratik buldukları, Terzi ve Çelik’e (2016) göre ilkokul ve lise öğretmenlerinin müdürlerini “çoğunlukla” demokratik lider özellikleri gösteren yöneticiler olarak tanımladıkları, Bozdoğan ve Sağnak’ın (2011) araştırmasında ilköğretim öğretmenlerinin görüşlerine göre, okul müdürlerinin demokratik liderlik özelliklerini daha çok gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar araştırmanın bulgularıyla paralellik göstermektedir.

Ayrıca, Taş, Çelik ve Tomul'un (2007) araştırmasında yöneticilerin demokratik ve dönüşümcü liderlik tarzı davranışlar sergiledikleri, Gezici (2007) Sakarya ilindeki özel öğretim kurumlarında çalışanların liderleri hakkındaki görüşlerinin demokratik liderliğe daha yakın olduğu sonucuna varmış, yurtdışı araştırmalarda da benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmüş, Bhatti ve diğerleri'nin (2012) Lahor'daki resmi ve özel okullarda çalışan öğretmenler arasında yaptıkları araştırma sonucuna göre de çalışanlar genel olarak liderlerinin demokratik liderlik biçimi sergilediklerini ifade etmektedir.

Yurtiçi alanyazınında bu araştırmanın bulgularını desteklemeyen sonuçlara da rastlanmaktadır. Ocak'ın (2014) araştırmasında bu araştırmanın aksine okul müdürlerinin otoriter liderlik, demokratik liderlik ve dönüşümcü liderlik stillerini nadiren, serbest bırakıcı liderlik ve etkileşimci liderlik stillerini ise ara sıra sergiledikleri saptanmıştır.

Yöneticilerin liderlik stilleri eğitim örgütleri dışında da sıkça araştırılmaktadır. Bakan ve Büyükbeşe'nin (2010) araştırmasında Türkiye'de hem kamu hem de özel sektör yöneticilerinin otoriter liderlik stilini daha fazla uyguladığı ortaya çıkmıştır. Demirbilek (2003) ise araştırmasında profesyonel sendika yöneticilerinde otokratik lider davranışının ağırlık taşıdığını tespit etmiştir.

Bu çalışmada öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin algılarının cinsiyetlerine bağlı olarak farklılaşmadığı görülmüştür. Tura'nın (2012) Karacabey ilçesindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler arasında yürüttüğü araştırma bu bulguları desteklerken, Boyraz'ın (2018) araştırma sonuçları ise algılanan liderlik stillerinin öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir şekilde kadın öğretmenler lehine farklılaştığını göstermektedir.

Alanyazında yapılan araştırmalar incelendiğinde cinsiyet değişkeni konusunda elde edilen sonuçların tutarlı olmadığı söylenebilir. Bunun nedeni araştırmalarda kullanılan ölçekler, farklı örneklemeler ve artık cinsiyet değişkeninin ayırıcı bir vasfının kalmamış olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Araştırmaya katılan tüm öğretmenlerin okul kıdemi değişkenine göre yapılan analizlerde okul müdürlerinden algıladıkları liderlik stilleri arasında

anlamli bir farklılık bulunmamaktadır. Bu araştırmanın bulgularıyla paralel olarak Bardakçı (2017) AB projesi yürütülen okullardaki öğretmenlerin görev yaptıkları okulların müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarının kıdemleri açısından bir farklılık oluşturmadığını ifade etmektedir. Yine, Öncü (2017) liderlik alt boyut algılarının kurumda çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamli bir şekilde farklılaşmadığını bildirmiştir. Vural (2016) öğretmenlerin görev yaptıkları mevcut okuldaki kıdemlerine bağlı olarak liderlik algılarının gruplar arasında anlamli farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır. Okul kıdemi hususunda alanyazında görüş birliğinin daha fazla olduğunun bu araştırma çerçevesinde yapılan alanyazın incelemesi neticesinde söylenebilirliği mümkün gözükmetedir.

Örgütsel adaletle ilgili olarak sonuçlar incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının tüm okul türlerinde “Katılıyorum” düzeyinde, oldukça yüksek olduğu söylenebilir. Alanyazın incelendiğinde çalışanların örgütsel adaletle ilgili algıları için farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Polat ve Celep’in (2008) araştırmasında da genel olarak öğretmenlerin adalet algılarının yüksek düzeyde olduğu, Akyavuz’a (2017) göre öğretmenlerin genel örgütsel adalet algılarının “Yüksek” düzeyde olduğu, işlemsel adalet alt boyutunda “Orta”, dağıtımsal ve etkileşimsel adalet alt boyutlarında ise “Yüksek” düzeyde olduğu, Uysal’ın (2014) araştırmasında liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin algılarının “Orta” düzeyde olduğu, dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutlarının her birini “orta” düzeyde algıladıkları, Demirbilek (2018) öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının, “Oldukça katılıyorum” düzeyinde olduğunu, ilkokul öğretmenleri ile ortaokul öğretmenleri arasında ilkokul öğretmenleri lehine, lise öğretmenleri ile ortaokul öğretmenleri arasında lise öğretmenleri lehine anlamli bir fark bulunduğunu ifade etmektedir.

Yoldaş (2018) ise, araştırmasına katılan öğretmenlerin sahip oldukları sosyo-demografik özelliklerin örgütsel adalet algıları üzerinde anlamli bir etkiye sahip olmadığını bildirmektedir.

Bu araştırmada ilkokul öğretmenlerinin cinsiyetlerine göre okul müdürlerinden örgütsel adalet algılarının farklılaşmadığı görülmüştür. Kazancı (2010) da ilkokul öğretmenlerinin cinsiyetlerine göre örgütsel adalet

algılarının farklılaşmadığını belirtmektedir. Ateş (2004) ilköğretim, lise ve mesleki eğitim veren okulların öğretmenleri açısından cinsiyet gibi demografik değişkenlerin örgütsel adalet algısını etkilemediğini ifade etmektedir.

Çekiç (2018) Edirne ilindeki ilk ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel adalet algıları arasında farklılık bulunmadığını bildirmektedir.

Çelebi, Vuranok ve Asan'ın (2015) İstanbul ili Üsküdar ilçesindeki resmi ilkokul öğretmenleri arasında yaptığı araştırmada öğretmenlerin cinsiyete göre etkileşimsel adalet alt boyutundaki fark erkek öğretmenler lehine istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre adalet algıları incelendiğinde tüm alt boyutlarda farklılık olduğu görülmektedir. Erkek öğretmenlerin dağıtımsal adalet alt boyutunda algılarının kadın öğretmenlerden ($p<.01$) düzeyinde yüksek olduğu, işlemsel adalet alt boyutunda erkek öğretmenler lehine kadın öğretmenlere göre ($p<.01$) düzeyinde yüksek olduğu, etkileşimsel adalet alt boyutunda da erkek öğretmenler lehine kadın öğretmenlere göre ($p<.05$) düzeyinde bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Polat ve Celep'in (2008) araştırmasında da erkek öğretmenlerin, kadın öğretmenlere göre yöneticilerin daha fazla adil davrandığını düşündükleri, örgütsel adaletin alt boyutlarında ise cinsiyete bağlı farklılaşmanın sadece dağıtımsal ve etkileşimsel adalette gözlemlendiği, işlemsel adalet algılarında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı belirlenmiştir. Çelik'in (2018) Balıkesir ilindeki ortaokul öğretmenleri arasında yaptığı araştırmada ise cinsiyete göre örgütsel adalet algılarının farklılaşmadığı belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan anadolu lisesi öğretmenlerinin cinsiyetlerine göre örgütsel adalet algıları arasında dağıtımsal adalet alt boyutunda erkek öğretmenlerin algılarının kadın öğretmenlerden ($p<.01$) düzeyinde yüksek olduğu, işlemsel ve etkileşimsel adalet alt boyutlarında ise algılar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Mesleki ve teknik anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Yılmaz'a (2010) göre öğretmenlerin örgütsel adalet algısı cinsiyet değişkeninden etkilenmemektedir. Kahraman'da (2017) İstanbul'un Pendik ve Sultanbeyli ilçelerinde görev yapan öğretmenler için cinsiyet değişkenine göre örgütsel adalet ölçeğinin dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, kişilerarası ilişkide adalet ve toplamından elde edilen puanların ortalamaları açısından anlamlı bir fark bulunmadığını ifade etmektedir.

Demirbilek (2018) ise Bingöl il merkezindeki okullarda görev yapan öğretmenler arasında erkek öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeylerinin kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu sonucuna varmıştır.

Yıldız'ın (2015) araştırmasında ise kadın öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının; dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel adalet alt boyutlarında ve toplam puanda erkek öğretmenlere göre anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu görülmüştür.

Bu araştırmada ilkokul öğretmenlerinin okul kıdemlerine göre yapılan analizde görev süresi 1 ile 5 yıl arasında olan öğretmenlerin dağıtımsal adalet alt boyutuna ilişkin algılarının görev süresi 6 yıl ve daha fazla olan öğretmenlere göre ($p < .05$) düzeyinde yüksek olduğu görülmüştür. İşlemsel ve etkileşimsel adalet alt boyutlarında ise anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Erdiş'in (2013) araştırmasında ise tüm alt boyutlarda kıdem yılı az olan dersane öğretmenleri lehine anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Eker'in (2006) çalışmasında mesleki kıdemi en yüksek olan çalışanların kıdemi daha az olan çalışanlara göre dağıtım adaleti algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Kazancı (2010) ilköğretim okullarında yaptığı araştırmada 6-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin yöneticilerini 11 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlere göre daha adil algıladıklarını bildirmektedir. Çelik'in (2018) araştırmasında öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının tüm alt boyutlarda okul kıdemi 1 ile 3 yıl arasında olan öğretmenler lehine kıdemi 7 yıl ve üzeri olan öğretmenlere göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ifade edilmektedir. Sonuç olarak araştırma bulguları doğrultusunda kıdemi düşük olan ilkokul öğretmenlerinin okul müdürlerini daha adil buldukları söylenebilir. Alanyazında çoğunlukla kıdem yükseldikçe örgütsel

adalet algısının azaldığına dair bulgulara rastlanmaktadır. Buna karşın kıdemle örgütsel adalet algısı arasında bir ilişki bulunmadığına dair araştırma sonuçları da bulunmaktadır.

Bu araştırmada ortaokul, anadolu lisesi, mesleki ve teknik anadolu lisesi öğretmenlerinin okul kıdemlerine göre örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Uğurlu (2009) ilköğretim öğretmenleri arasında yaptığı araştırmada okuldaki çalışma sürelerinin örgütsel adalet algısını etkilemediği, Demirbilek (2018) öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının kıdem değişkeni açısından anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı bulgusunu paylaşmıştır. Titrek (2009) okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi isimli araştırmasında, ilköğretim okulu ve genel liselerin örgütsel adalet düzeyinin mesleki eğitim veren liselerden daha olumlu algılandığını ifade etmektedir.

Araştırma bulgularına göre, okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu durum dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet alt boyutlarının tümünde geçerlidir.

Otokratik liderlik tarzının ise öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının olumsuzlaşmasına neden olduğu söylenebilir. Analiz sonuçlarına göre otokratik yönetim tarzının dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet alt boyutlarının tümü ile ters yönlü anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

İlgisiz liderlik tarzının da öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile negatif ilişkili olduğu söylenebilir. Bu durumun dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet alt boyutlarının hepsi için yüksek oranda geçerli olduğu görülmektedir.

Yıldırım (2010), etik liderlik ile örgütsel adalet alt boyutları arasında en güçlü ilişkinin etkileşimsel adalet alt boyutunda olduğunu bildirmektedir. Kazancı'nın (2010) araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin yöneticilerin dönüşümcü liderlik becerilerine yönelik algıları kısmen düzeyinde bulunmuş, aynı araştırmada yöneticilerin kendi dönüşümcü liderlik düzeylerinin daha yüksek olduğunu düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır.

Bu araştırmada liderlik stilleri ile örgütsel adalet ilişkisi en çok demokratik liderlik ve örgütsel adalet alt boyutlarında görülmüştür. Sonucun bu şekilde bulunması olağandır.

Nitekim, 50 yıl kadar önce Kurt Lewin ve takipçilerinin yaptıkları araştırmalar insanların otoriter ve demokratik bir yönetim biçimi altında üretkenliklerinin hemen hemen denk olduğunu göstermiştir. Fakat, işgörenlerin demokratik bir yönetim altında çalıştıklarında daha doyurucu ve daha uyumlu çalıştıkları görülmüştür (Schneider, Brief, ve Guzzo, 1996; Terzi, 2018).

Bu araştırmada elde edilen bulgular çerçevesinde elde edilen sonuçlar şu şekilde özetlenebilir:

Araştırmada ortaokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının tüm alt boyutlarda, anadolu lisesi öğretmenlerinin ise sadece dağıtımsal adalet alt boyutunda cinsiyete göre farklılaştığı belirlenmiştir. Erkek öğretmenler çalıştıkları okullarda örgütsel adaleti kadın öğretmenlere göre daha yüksek olarak algılamaktadırlar. İlkokul ile mesleki ve teknik anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel adalet algılarında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Araştırmada liderlik stillerinden demokratik liderlik stili ile örgütsel adalet alt boyutlarından, dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet alt boyutları arasında orta düzeyde pozitif ilişkilerin varlığı tespit edilmiştir.

Araştırmada liderlik stillerinden otokratik ve ilgisiz liderlik stilleri ile örgütsel adalet alt boyutlarının tamamı arasında orta düzeyde negatif ilişkilerin varlığı ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın bu bulguları Ayık, Yücel ve Savaş'ın (2014) yapmış olduğu araştırmanın bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Anılan araştırmacılar çalışmalarında etik liderliğin örgütsel adaletin anlamlı bir yordayıcısı olduğunu tespit etmişlerdir.

Bu sonuçlar çerçevesinde demokratik liderliğin varlığının öğretmenlerin örgütsel adalet algısını desteklediği, otokratik ve ilgisiz liderliğin varlığının ise bu etkiyi azalttığı tespit edilmiştir. Alanyazında benzer

ve farklı sonuçlar bulunmaktadır. Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre örgütsel adaletin liderlik davranışlarından önemli ölçüde etkilendiği söylenebilir. Ayrıca araştırma sonuçlarının, okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgütsel adaletin anlamlı bir yordayıcısı olduğunu gösterdiği söylenebilir.

5.2. Öneriler

Bu bölümde araştırma sonuçlarına ve araştırmacılara yönelik önerilere yer verilmiştir.

- Araştırmada demokratik liderliğin örgütsel adaleti toplam puanlarda ve alt boyutlarda önemli ölçüde yordadığı tespit edilmiştir. Bu çerçevede okul müdürlerine yönelik demokratik liderlik özelliklerini geliştirmek amacıyla eğitimler verilmesi düşünülebilir.
- Araştırmada ilkokullar ile mesleki ve teknik anadolu liselerinde araştırma değişkenleri açısından cinsiyetlere göre anlamlı bir farklılık bulunmazken ortaokullarda erkekler lehine farklılık bulunmuştur. Bu durumun nedenleri üzerine araştırmalar yapılabilir.
- Araştırma örgütsel sessizlik ve örgütsel muhalefet değişkenlerinin de içinde bulunduğu farklı örgütsel değişkenlerle birlikte tekrarlanabilir.
- Araştırma farklı örneklemeler üzerinde ve farklı sektörlerde çalışanlar üzerinde tekrarlanabilir.

KAYNAKÇA

- Açıkgöz, A. (2009). *Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Akan, D. ve Yalçın, S. (2015). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 6(11), 123-150.
- Akbaba Altın, S. (2003). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ile Uygulama Düzeyleri. *İlköğretim-Online*, 2(1), 10-17.
- Akçakoce, A. Ve Bilgin, K. U. (2016). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve Öğretmen Performansı. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 1-23.
- Akçit, V., Barutçu, E., Akşit, İ. (2018). Kurt Lewin'in Liderlik Tarzları ile Örgütsel Sapma İlişkisinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 23(1), 209-225.
- Aksel, İ. (2008). Liderlik Teorileri. Serinkan C. (Editör). *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*. Ankara: Nobel Yayın, 33-60.
- Akyavuz Külekçi, E. (2017). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30(2), 805-831.
- Aldahinai, S., G. Ve Alansari, S., E. (2016). *US-China Education Review B*, 6(6), 350-361
- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2013). Stratejik Yönetim ve Stratejik Liderlik. Memduhoğlu, H. B. ve Yılmaz, K. (Editörler). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. (2.Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 125-140.
- Altinkurt, Y. (2013). Örgütsel Adalet. Memduhoğlu, H. B. ve Yılmaz, K. (Editörler). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 275-290.
- Anderson, D. M. and Shinew, K. J. (2003). Gender Equity in the Context of Organizational Justice: A Closer Look At a Reoccurring Issue in the Field. *Journal of Leisure Research*, 35(2), 228-247.
- Arıkan, S. (1997). *Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 231-257.
- Arun, K. (2008). *Liderlik Tarzları ile Paylaşımçı Bilgi Kültürü İlişkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Aslan, Z. ve Özkoç, A. G. (2015). Örgütsel Adalet. Küçükaltan, D., Tükeltürk, A. Ş., Gürkan, G. Ç. (Editörler). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Ankara: Detay Yayıncılık, 145-162.
- Ateş, Z. (2004). *Organizasyonlarda Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri ve Kayseri'de Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Avcı, Ö, ve Yaşar, Y. (2016). Bir Kamu Kuruluşunda Çalışanların Liderlik Algıları: Olgubilimsel Bir Yaklaşım. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 11(1), 187-205.
- Aydın, M. (1998). *Eğitim Yönetimi*. (5. Baskı). Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., Erşahan, B. ve Kefe, İ. (2013). Kadın Çalışanların Yöneticilere İlişkin Algıları: Bir Alan Çalışması. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 71-84.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). *Liderlik "Türleri" ve "Güç Kaynakları"na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması*. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12(19), 73-84.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ. F. (2012). Hizmetkâr Liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 1-12.
- Bardakçı, V. (2017). *Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Avrupa Birliği Projelerinin Okula Katkı Düzeyi ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- 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.
- Başaran İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri Yöneltiler Davranış*. (3. Baskı). Ankara: Atlas Yayın Dağıtım.
- Beyer, J. M. and Browning, L. D. (1999). Transforming An Industry In Crisis: Charisma, Routinization, and Supportive Cultural Leadership. *Leadership Quarterly*, 10(3), 483-520.
- Bhatti, N., Maitlo, G. M, Shaikh, N., Hashmi, M. A. and Shaikh F. M. (2012). *The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction*. *International Business Research*, 5(2), 192-201.

- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. and Dennison, P. (2003). *A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks*. Centre for Leadership Studies. University Of Exeter. June 2003, 1-44.
- Boyraz, A. (2018). *Özel Eğitim Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Okul Kültürü ve İklimine Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Bozdoğan, K. ve Sağnak, M. (2011). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları İle Öğrenme İklimi Arasındaki İlişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 11(1), 137-145.
- Buluç, B. (1998). Bilgi çağı ve örgütsel liderlik. *Yeni Türkiye Dergisi*. 4(20), 1205-1213.
- Buluç, B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(57), 5-34.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Özcan, E. A., Karadeniz Ş. ve Demirel F. *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. (3. Baskı) Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 1-34.
- Celep, C. (2004). *Eğitim Örgütlerinde Dönüşümsel Önderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cinel, M. O. (2008). *Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Çalışkan, E. N. (2008). Çokuluslu İşletmelerde Motivasyon ve Liderlik. Serinkan C. (Editör). *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*. Ankara: Nobel Yayın, 255-274.
- Çekiç, E. (2018). *İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Örgütsel Adalet ve Örgütsel İklim Arasındaki İlişki (Edirne İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Çelebi, N., Vuranok, T. T. ve Asan, H. T. (2015). Bazı Demografik Değişkenler Açısından İlkokul Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 24-35.
- Çelik, C. ve Sünbül, Ö. (2008). Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 49-66.
- Çelik, F. (2018). *Destek ve Bürokratik Kültür ile Örgütsel Adalet İlişkisi / Balıkesir İli Ortaokullar Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Çelik, H. (2016). *Demokratik Liderlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Balıkesir Merkez İlçeleri Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

- Çelik, V. (2005). Liderlik. Özden, Y. (Editör). *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*. İkinci Baskı. Ankara. Pegem A Yayıncılık, ss.187-215
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel Liderlik*. (4. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, V. (2009). Yönetim ve Liderlik Kuramları. Çelik, V. (Editör). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. İkinci Baskı. Ankara. Pegem Akademi Yayıncılık, ss. 76-99.
- Çırak, S. ve Atanur Başkan, G. (2015). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algısı (Ankara/Yenimahalle). *K. Ü. Kastamonu Eğitim Dergisi*, 23(3), 1091-1106.
- Çiçek, M. (2011). Liderlikte Farklı Bir Yaklaşım: Otantik Liderlik Tarzı ve Transformasyonel Liderlik Biçimi ile Karşılaştırılması. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2(3), 59-71.
- Demirbilek, N. (2018). *Okul Müdürlerinin Kayırmacı Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Müdüre Güvene Etkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Demirbilek, T. (2003). Liderlik Tipleri Açısından İşçi Sendikası Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 22-37.
- Derin, R. (2016). *Demokratik Liderlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Balıkesir İli Merkez İlçeleri Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Eker, G. (2006). *Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Erdem, O. ve Dikici, M. (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 198-213.
- Erdiş, Ü, Y. (2013). *Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet ile Olan İlişkisi ve Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*. (2. Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Ertürk, E. ve Babaoğlu, E. (8-10 Eylül 2011). *Ortaöğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı*. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 20.Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı Sempozyumunda Sunuldu, Burdur.
- Gezici, A. (2007). *Yöneticilerin Liderlik Stillerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Özel Eğitim Kurumlarında Öğretimsel Liderlik ve Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

- Güner, Ş. (2002). *Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Güney, S. (1992). Fiedler'in Durumsal Önderlik Modeli Açısından Atatürk'ün Önderliğinin Değerlendirilmesi. *Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi*, 7(23), 309-315.
- Hartog, D. N., Muijen, J. V. and Koopman, P. L. (1997). Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of The MLQ. *Journal of Organizational Psychology*, 70, 19-34.
- Howell, J. M. and Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902
- Hoy, W. K. ve Tarter, C. (2004). Organizational Justice in Schools: No Justice Without Trust. *International Journal of Educational Management*, 18(4), 250-259
- Hoy, W, K. ve Miskel, C. G. (2010). Eğitim Yönetimi, Teori, Araştırma ve Uygulama. (7. Baskıdan Çev. Ed. S. Turan) Ankara: Nobel Yayın.
- Irak, D. U. (2004). Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), 25-43.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- İnce, C. (2013). Demokratik Liderlik ile İhtiyaçlar Hiyerarşisi Arasındaki İlişkiye Yönelik 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Akademik Bakış Dergisi*, 35, 1-15.
- İpek, S. ve İpek, C. (2015). Temel Eğitimde Görev Yapan Öğretmenlerin Sınıf Yönetimi Özyeterlik İnançları ve Mesleki Tutumları (Rize İli Örneği). *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(8), 169-190.
- Kahraman, Z. (2017). *Okul Yöneticileri ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ortak Lisansüstü Programları, İstanbul.
- Karaca, Ö. F. (2017). *Sağlık Kuruluşlarında Yöneticilerin Otoriter ve Demokratik Liderlik Davranışlarının Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Medipol Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Karadağ, E., Başaran, A. ve Korkmaz, T. (2009). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Liderlik Biçimleri ile İş Doyumları Arasındaki İlişki. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 32-45.

- Karaköse, T. (2008). Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 8(2), 555-579.
- Karaman, M. S. (2004). İşletmelerde Liderliğin Verimlilik Üzerindeki Etkileri ve Ünlü İşletme Lideri Jack Welch'in Liderlik Uygulamalarının Verimlilik Açısından Değerlendirilmesi. *Verimlilik Dergisi*, 3, 9-36
- Karasar, N. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemi Kavramlar – İlkeler – Teknikler*. Ankara: Nobel Yayın ve Dağıtım.
- Kazancı, N. (2010). *İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki Düzeyi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Kılıç, Y. ve Demirtaş, Z. (2015). Lise öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 46-58.
- Korkmaz M., Çelebi N., Yücel A. S., Şahbudak E., Karta N., Şen E. (2015). Eğitim Kurumlarında Yönetim ve Liderlik. (1. Basım). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kuhnert W. K. and Lewis, P. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/ Developmental Analysis. *Academy of Management Review*, 12(4), 648-657.
- Lee, C., Pillutla, M. and Law, K, S. (2000). Power-Distance, Gender and Organizational Justice. *Journal of Management*, 26(4), 685–704.
- Leithwood, K. and Jantzi, D. (1997). Explaining Variation in Teacher's Perceptions of Principals' Leadership: A replication. *Journal of Educational Administration*, 35(4), 312-331.
- Nam, D. (2008). *Güven ve örgütsel adaletin beklenti ötesi özyeterlilik davranışına etkisi (Arma Filtre San. ve Tic. A.Ş. Örneği)*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Niehoff, B. P. and Moorman, R. H. (1993), "Justice as A Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior". *Academy of Management Journal*, 36, (527-556).
- Ocak, S. (2014). *Okul Müdürü ve Öğretmenlerin Liderlik Stillерinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi (Erzurum İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Yöneticilerin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 12(1), 45-65.

- Okday, E. ve Gül, H. (2003). Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanması Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 10, 403-427.
- Öncü, B. (2017). *Okul Öncesi Yöneticilerinin Algılanan Liderlik Stilleri ile Okul Öncesi Öğretmenlerinin Yaşadıkları Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Kırklareli İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Özden, Y. (2002). *Eğitimde Yeni Değerler*. (5. Baskı) Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Paksoy, H. M. (2008). Küreselleşme ve Liderlik. Serinkan C. (Editör). *Liderlik Ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*. Ankara: Nobel Yayın, 1-29.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Polat, S. Ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 54, 307-331.
- Robbins, S. P. and Coulter M. (2012). *Management*. (11th Edition). New Jersey: Pearson Education. Inc., Publishing as Prentice Hall.
- Schneider, B., Brief, A. P. and Guzzo, R. A. (1996). Creating A Climate and Culture for Sustainable Organizational Change, *Organisational Dynamics*, 24(4), 7-19.
- Serinkan, C. (2008). Liderlik ve Motivasyon İlişkisi. Serinkan C. (Editör). *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*. Ankara: Nobel Yayın, 149-177.
- Serinkan, C. ve Erdiş Ürkek, Y. (2014). *Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Sezgin, F. (2014). Okul Yöneticisi ve Liderlik. Özdemir, S. (Editör). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 124-160.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şahin, S. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stilleri (İzmir İli Örneği). *Eğitim ve Bilim*, 30(135), 39-49.

- Taş, A, Çelik, K. ve Tomul, E. (2007). Yenilenen İlköğretim Programının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(22), 85-98.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Terzi, A, R. (2018). *Kuramdan Araştırmaya Okul İklimi*. Ankara: Detay Yayınları.
- Terzi, A. R., Dülker, A. P., Altın, F., Çelik, F., Dalkıran, M., Yulcu, N. T., Tekin, S. ve Deniz, Ü. (2017). An Analysis of Organizational Justice and Organizational Identification Relation Based on Teachers' Perceptions. *Universal Journal of Educational Research* 5(3), 488-495.
- Terzi, A. R. (2012). Liderlik davranışları ölçeği, *Yayımlanmamış ölçek*.
- Terzi, A. R. ve Çelik, H. (2016). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*. 5(2), 87-98.
- Terzi, A. R. ve Kurt, T. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi. *Milli Eğitim Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl 33 (166), 98-113.
- Titrek, O. (2009). Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 551-573.
- Tura, M. (2012). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Stillерinin Öğretmenlerin İşdoyumuna Etkisi/Karacabey İlçesi Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Turan, S. ve Bektaş F. (2014). Liderlik. Turan, S. (Editör). *Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama*. (1. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 293-336.
- Tütüncü, Ö. ve Akgündüz, Y. (2014). Seyahat Acentelerinde Otantik Liderliğin Çalışanların Yalakalık Eğilimlerine Etkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25(2), 167 – 175.
- Uğurlu, C. T. (2009). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Uluköy, M., Kılıç, R. ve Bozkaya, E. (2014). Hiyerarşik Yapısı Yüksek Olan Kurumlarda Liderlik Yaklaşımlarının Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 19(1), 191-206.
- Uysal, M. (2014). *Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları (Altındağ İlçesi Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Ünler, E. (2015). Örgütsel Adalet. Ünler, H. ve Gürel, H. (Editörler). *Örgütsel Adaletin Peşinde*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ünlü, Y., Hamedoğlu, M. A. ve Yaman, E. (2015). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Sakarya University Journal of Education*, 5(2), 140-157.
- Vural, G. (2016). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi Rize İli Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Werner, İ. (1993). Liderlik ve Yönetim. (Çev. V. Üner). İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti.
- Yerli, O. (2016). *Örgütlerde Otokratik Liderlik Sistemi ile Örgütsel Sinizm İlişkisi, Çalışanlar ve Örgüt Verimliliği Üzerindeki Etkileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, A. (2010). *Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Yıldız, H. (2015). *Özel İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları (Konya/Meram İlçesi Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mevlâna Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yıldız, M. (2002). Liderlik Yaklaşımları ve Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Araştırmaları. *Türk İdare Dergisi*, Haziran 2002, 221-246.
- Yılmaz, G. (2004). *İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, K. (2010). Devlet Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 10(1), 579-616.
- Yoldaş, A. (2018). *Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Etkilerinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yörük, S. ve Kocabaş, İ. (2000). Eğitimde demokratik liderlik ve iletişim. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 225-234.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.
- Yürür, S. (2008). Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 295-312.

Ekler

Ek-1. Balıkesir İl Millî Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzni



T.C.
BALIKESİR VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 99191664-605.01-E.2022109
Konu : Araştırma İzni

29.01.2018

VALİLİK MAKAMINA
BALIKESİR

İlgi : a) Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 07.03.2012 tarih ve 2012/13 sayılı genelgesi

b) Hasan ARABACI'nın 25/01/2018 tarih ve 1835462 kayıt sayılı dilekçesi

Başvuru Sahibinin Adı Soyadı	Hasan ARABACI		
Danışmanı	Doç. Dr. Ali Rıza TERZİ		
Kurumu/Üniversite/Görev Yeri	Balıkesir Üniversitesi		
Alan/Bölüm	Sosyal Bilimler Enstitüsü/ Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı		
Tez Araştırma veya Anketin Konusu	Liderlik Stilleri ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Balıkesir İli, Bandırma İlçesi Örneği		
Başvuru Tarihi	25/01/2018	Başvuru Sayısı	1835462
Çalışma Başlama Tarihi	01/03/2018		
Çalışma Bitiş Tarihi	31/03/2018		
Veri Toplama Araçları	Anket		
Araştırma Türü	Yüksek Lisans Tezi		
ÇALIŞMA YAPILACAK EĞİTİM KURUMLARININ LİSTESİ			
S. No	Okulun Adı	S. No	Okulun Adı
1	Bandırma/ Bandırma Anadolu Lisesi	16	Bandırma/Şehit Bedir Karabiyik Ortaokulu
2	Bandırma/ Bandırma Ayyıldız Anadolu Lisesi	17	Bandırma/ Şehit Pilot Üsteymen Cemil Kaya Ortaokulu
3	Bandırma/ Bandırma Yavuz Sultan Selim Anadolu Lisesi	18	Bandırma/ Şehit Süleymanbey Ortaokulu
4	Bandırma/ Kemal Pireci Anadolu Lisesi	19	Bandırma/ Ticaret Borsası Ortaokulu
5	Bandırma/ Şehit Mehmet Güneç Anadolu Lisesi	20	Bandırma/ Vecihbey Ortaokulu
6	Bandırma/ Bandırma Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	21	Bandırma/ Yamanegeli Ortaokulu
7	Bandırma/ Hafsa Sultan Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	22	Bandırma/ Ali Fahri İleri İlkokulu
8	Bandırma/Haydar Çavuş Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	23	Bandırma/ Cumhuriyet İlkokulu
9	Bandırma/ İMKB Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	24	Bandırma/ Fatih İlkokulu
10	Bandırma/ Bandırma Ortaokulu	25	Bandırma/ Hürriyet İlkokulu
11	Bandırma/ Bandırma Esnaf Sanatkarları Ortaokulu	26	Bandırma/ Şehit Pilot Üsteymen Cemil Kaya İlkokulu
12	Bandırma/ Eti Holding Ortaokulu	27	Bandırma/ Şehit Süleymanbey İlkokulu
13	Bandırma/ Fatih Ortaokulu	28	Bandırma/ Yamanegeli İlkokulu
14	Bandırma/ Korgeneral Enver Akoğlu Ortaokulu	29	Bandırma/ 100. Yıl İlkokulu
15	Bandırma/ Hasan Atlı Ortaokulu	30	Bandırma/ 17 Eylül İlkokulu

25/01/2018 Tarihli Araştırma İzni Başvurusu 07.03.2012 tarih ve 2012/13 sayılı Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinlerine İlişkin Genelge kapsamında değerlendirilmiştir. Buna göre, Araştırma önerisinin ve veri toplama araçlarının içerik ve kapsam yönünden Türk Millî Eğitiminin amaçlarına uygun olduğu, millî ve manevî değerlere aykırı ve kişilik haklarını zedeleyecek herhangi bir unsur taşımadığı görülmüştür.

Bakanlığımıza bağlı okul ve kurumlarda yapılacak Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik izinleri ilgi (a) genelge gereğince yukarıdaki bilgileri belirtilen çalışmanın, eğitim kurumlarında, okul/kurum müdürlüklerinin denetiminde, öğrenci ve velilerin kişisel bilgilerinin alınmaması/verilmemesi kaydı ile yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Fahri ACAR
Müdür a.
İl Millî Eğitim Şube Müdürü

OLUR
29.01.2018
Yakup YILDIZ
Vali a.
İl Millî Eğitim Müdürü

Ek-2. Örgütsel Adalet Ölçeği Kullanım İzni

AKADEMİK ÇALIŞMA AMAÇLI ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ KULLANIM İZİNİ

2007 Yılında Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Programında "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki" adlı doktora tezimde Türkçeye uyarlayarak hazırlamış ve kullanmış olduğum Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen "Örgütsel Adalet Ölçeği" ni Balıkesir Üniversitesi üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü eğitim yönetimi ve denetimi yüksek lisans öğrencisi Hasan ARABACI'nın araştırmasında veri toplama aracı olarak kullanmasına aşağıdaki kaynaklara atıfta bulunması şartıyla izin veriyorum.

23.02.2017

S.Polat

Doç. Dr. SONER POLAT

Atıf kaynakları

Polat, S. (2007). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. ([The Relationship between Organizational Justice Perceptions, Level of School and Administrator Trust, and Organizational Citizenship Behaviors of Secondary School Teachers in Turkey](#) ERİC:ED507710)

Polat, Soner (2009). "Organizational citizenship behavior (OCB) display levels of the teachers at secondary schools according to the perceptions of the school administrators", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 1, Issue 1, 2009, Pages 1591-1596 elsevier doi:10.1016/j.sbspro.2009.01.280

Polat, Soner ve Celep, Cevat (2008). "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 54 bahar, 307-331.

Polat, Soner ve Celep, Cevat (2008). "Relation Between Justice Perception And Perception Of Confidence In School Of Secondary School Vice-Directors", 11. International Conference On Further Education In The Balkan Countries , (2008) Konya.

Ek-3. Anket Formu

24.01.2018

Değerli Meslektaşım;

Değerli Meslektaşım;

Bu anket formunda yer alan ölçme araçlarına vereceğiniz cevaplar, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi Teftişi Anabilim Dalı öğretim üyelerinden Doç. Dr. Ali Rıza TERZİ danışmanlığında yürüttüğüm "Liderlik Stilleri ve Örgütsel Adalet İlişkisi/Balıkesir İli Bandırma İlçesi Örneği" adlı yüksek lisans tez çalışmamda istatistiksel amaçla kullanılacak, başka herhangi bir kişi veya kuruma açık tutulmayacaktır. Desteğinizden ve araştırmaya katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Hasan ARABACI
Balıkesir Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Teftişi
Yüksek Lisans Öğrencisi

* Gerekli

1. Cinsiyetiniz *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Bay
 Bayan

2. Görev Yaptığınız Okul Türü *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- İlkokul
 Ortaokul
 Anadolu Lisesi
 Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi

3. Branşınız *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- İlkokul (Sınıf Öğretmenliği)
 İlkokul (Diğer Branşlar; İngilizce, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi, vd)
 Ortaokul (Sayısal alan dersleri, Matematik, Fen Bilimleri, Bilişim Teknolojileri, vb)
 Ortaokul (Sözel alan dersleri, Türkçe, Yabancı Dil, Sosyal Bilgiler, vb)
 Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi (Genel bilgi dersleri)
 Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi (Atölye ve meslek dersleri)
 Anadolu Lisesi (Sayısal alan dersleri, Matematik, Fizik, Kimya, Bilişim Teknolojileri, vb)
 Anadolu Lisesi (Sözel alan dersleri, Türk Dili ve Edebiyatı, Yabancı Dil, Tarih, Coğrafya, Felsefe, vb)

4. Öğretmenlik mesleğindeki çalışma süreniz (yıl) *

5. Görev yaptığınız okulda çalışma süreniz (yıl) *



1. Bölüm

Bu ölçek okul müdürünüzün yöneticilik davranışlarını ölçmektedir. Her maddeye katılma derecenizi belirtiniz.
Okul Müdürüm;

6. 1- Öğretmenlerin değerlerine saygı gösterir. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Hiçbir zaman
 Nadiren
 Bazen
 Çoğunlukla
 Her zaman

7. 2- Okulun amaçları için çaba harcamaz. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Hiçbir zaman
 Nadiren
 Bazen
 Çoğunlukla
 Her zaman

8. 3- Öğretmenlerin kendisine karşı rahat olmalarını ister. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Hiçbir zaman
 Nadiren
 Bazen
 Çoğunlukla
 Her zaman

9. 4- Yapılacak işleri öğretmenlerle birlikte karara bağlar. *

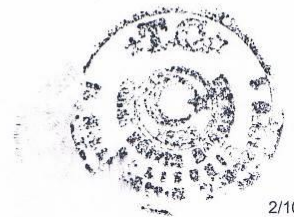
Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Hiçbir zaman
 Nadiren
 Bazen
 Çoğunlukla
 Her zaman

10. 5- Okul içi faaliyetlerde çok az karar verir. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Hiçbir zaman
 Nadiren
 Bazen
 Çoğunlukla
 Her zaman



24.01.2018

Değerli Meslektaşım;

11. 6- Herkesin kendi kendini denetlemesi gerektiğine inanır. **Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- Hiçbir zaman
 Nadiren
 Bazen
 Çoğunlukla
 Her zaman

12. 7- Sorunlarla yüzleşmek istemez. **Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- Hiçbir zaman
 Nadiren
 Bazen
 Çoğunlukla
 Her zaman

13. 8- Kendinden yardım istenmesini sevmez. **Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- Hiçbir zaman
 Nadiren
 Bazen
 Çoğunlukla
 Her zaman

14. 9- Öğretmenlere resmi davranır. **Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- Hiçbir zaman
 Nadiren
 Bazen
 Çoğunlukla
 Her zaman

15. 10- Öğretmenlere yaklaşımı kuralcıdır. **Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- Hiçbir zaman
 Nadiren
 Bazen
 Çoğunlukla
 Her zaman



24.01.2018

Değerli Meslektaşım;

16. 11- Öğretmenlerde takım ruhunu geliştirmeye çaba harcar. **Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- Hiçbir zaman
 Nadiren
 Bazen
 Çoğunlukla
 Her zaman

17. 12- Kararlarının nedenlerini canı isterse açıklar. **Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- Hiçbir zaman
 Nadiren
 Bazen
 Çoğunlukla
 Her zaman

18. 13- Tüm dikkatini hatalar ve yetersizlikler üzerine toplar. **Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- Hiçbir zaman
 Nadiren
 Bazen
 Çoğunlukla
 Her zaman

19. 14- Kararlarına kimseyi karıştırmaz. **Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- Hiçbir zaman
 Nadiren
 Bazen
 Çoğunlukla
 Her zaman

20. 15- Kendisine mutlak itaat edilmesini bekler. **Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- Hiçbir zaman
 Nadiren
 Bazen
 Çoğunlukla
 Her zaman



24.01.2018

Değerli Meslektaşım;

21. 16- Öğretmenlerin istek ve şikayetlerini göz ardı eder. **Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- Hiçbir zaman
 Nadiren
 Bazen
 Çoğunlukla
 Her zaman

22. 17- Okulu kendi haline bırakmıştır. **Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- Hiçbir zaman
 Nadiren
 Bazen
 Çoğunlukla
 Her zaman

23. 18- Öğretmenleri yönetime katar. **Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- Hiçbir zaman
 Nadiren
 Bazen
 Çoğunlukla
 Her zaman

24. 19- Korkulması gereken bir kişi olduğuna inanır. **Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- Hiçbir zaman
 Nadiren
 Bazen
 Çoğunlukla
 Her zaman

25. 20- Okulu geliştirmek için girişimleri sınırlıdır. **Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- Hiçbir zaman
 Nadiren
 Bazen
 Çoğunlukla
 Her zaman



24.01.2018

Değerli Meslektaşım;

26. 21- Öğretmenlerin motivasyonu ile ilgilenmez. **Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- Hiçbir zaman
 Nadiren
 Bazen
 Çoğunlukla
 Her zaman

27. 22- Okulun amaçları ile öğretmenlerin ihtiyaçlarını dengeler. **Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- Hiçbir zaman
 Nadiren
 Bazen
 Çoğunlukla
 Her zaman

28. 23- Öğretmenlerin önerilerini ciddiye alır. **Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- Hiçbir zaman
 Nadiren
 Bazen
 Çoğunlukla
 Her zaman

29. 24- İhtiyaç duyulduğunda yoktur. **Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

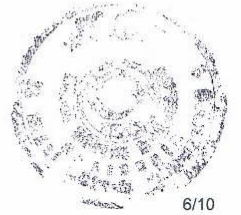
- Hiçbir zaman
 Nadiren
 Bazen
 Çoğunlukla
 Her zaman

2. Bölüm

Bu bölümde adalet ile ilgili bir dizi yargılar listelenmektedir. Aşağıdaki derecelendirme ölçeğine uygun olarak her maddeye ilişkin düşüncenizi en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz.

30. 1- Okul yöneticilerimizin ders programlarımızı adil bir şekilde yaptıklarını düşünüyorum. **Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- Kesinlikle katılmıyorum
 Katılmıyorum
 Kararsızım
 Katılıyorum
 Tamamen katılıyorum



24.01.2018

Değerli Meslektaşım;

31. **2- Okul yöneticilerimiz, öğretim yılı başında dersleri branş arkadaşlarıma (zümre öğretmenlerine) adil olarak dağıtmaktadır. ***

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Kesinlikle katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen katılıyorum

32. **3- Okuldaki ders dışı işlerin öğretmenlere eşit dağıtıldığını düşünüyorum. ***

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Kesinlikle katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen katılıyorum

33. **4- Okulda öğretmenlere verilen ödüllerin adil dağıtıldığını düşünüyorum. ***

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Kesinlikle katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen katılıyorum

34. **5- Okul yöneticilerimizin öğretmenlere eşit sorumluluk yüklediğini düşünüyorum. ***

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Kesinlikle katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen katılıyorum

35. **6- Okul yöneticilerimiz, işimizle ilgili kararları tarafsız bir şekilde verir. ***

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Kesinlikle katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen katılıyorum



24.01.2018

Değerli Meslektaşım;

36. 7- Okul yöneticilerimiz, bizi ilgilendiren konularda ayırım yapmadan tüm öğretmenlerin görüşlerini almaya çalışır. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Kesinlikle katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen katılıyorum

37. 8- Okul yöneticilerimiz okulla ilgili kararlar vermeden önce tüm öğretmenlerden tam ve doğru bilgi toplar. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Kesinlikle katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen katılıyorum

38. 9- Okul yöneticilerimiz aldıkları kararları tüm öğretmenlere açıklar; eğer öğretmenler isterse, bu kararın gerekçelerini açıklar. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Kesinlikle katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen katılıyorum

39. 10- Okul yöneticilerimiz yasa, tüzük, yönetmelik, genelge vb gibi mevzuat hükümlerini tüm öğretmenlere yansız ve tutarlı bir şekilde uygular. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Kesinlikle katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen katılıyorum

40. 11- Okul yöneticilerimiz aldıkları kararların ayırım yapılmaksızın tüm öğretmenler tarafından sorgulanmasına izin verir. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Kesinlikle katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen katılıyorum



24.01.2018

Değerli Meslektaşım;

41. 12- Okul yöneticilerimiz, tüm öğretmenlere nazik davranır. **Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- Kesinlikle katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen katılıyorum

42. 13- Okul yöneticilerimiz okuldaki öğretmenlerin her birine onurlu ve saygılı davranır. **Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- Kesinlikle katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen katılıyorum

43. 14- Okul yöneticilerimiz okuldaki bütün öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarına karşı duyarlı davranır. **Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- Kesinlikle katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen katılıyorum

44. 15- Okul yöneticilerimiz bizimle ilgili kararlar verirken yasal haklarımızı göz önünde bulundurur. **Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- Kesinlikle katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen katılıyorum

45. 16- Okul yöneticilerimiz işimizle ilgili verdikleri kararları uygulamadan önce, nasıl sonuçlanacağını her birimizle ayrı ayrı tartışır. **Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- Kesinlikle katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen katılıyorum



24.01.2018

Değerli Meslektaşım;

46. 17- Okul yöneticilerimiz verdiği kararlarla ilgili bilgileri, isteyen tüm öğretmenlere ayırım yapmaksızın, eksiksiz sunar. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Kesinlikle katılmıyorum
 Katılmıyorum
 Kararsızım
 Katılıyorum
 Tamamen katılıyorum

47. 18- Okul yöneticilerimiz işimizle ilgili verdiği kararları tek tek tüm öğretmenlere mantıklı biçimde açıklar. *


Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Kesinlikle katılmıyorum
 Katılmıyorum
 Kararsızım
 Katılıyorum
 Tamamen katılıyorum

48. 19- Okul yöneticilerimiz okulla ilgili verdikleri tüm kararları gizlemeden herkese çok açık bir şekilde açıklar. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Kesinlikle katılmıyorum
 Katılmıyorum
 Kararsızım
 Katılıyorum
 Tamamen katılıyorum

Powered by
 Google Forms