



THE PHENOMENON OF JUSTICE IN EDUCATION MANAGEMENT

Habip YALÇIN* **Rıfat FIRAT**** **Kasım BULUT*****

*Merkez/Batman Ömer Seyfettin İlkokulu Okul Müdürü, habipyalcin21@hotmail.com

**Merkez/Batman Kültür İlkokulu, Okul Müdürü, rifatfirat1@gmail.com

*** Çınar/Diyarbakır Gümüştaş İlkokulu Okul Müdürü, kasmbulut@gmail.com

Received Date: 12.09.2022 Revised Date: 19.10.2022 Accepted Date:01.11.2022

Copyright © 2022 Habip YALÇIN & Rıfat FIRAT & Kasım BULUT. This is an open access article distributed under the Eurasian Academy of Sciences License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT

In essence, justice has the ability to keep people together in social life, to keep them living in peace and to keep people with different characteristics together. When the concepts of justice, education and management come together, it is seen that a relational and meaningful integrity emerges. It is of great importance for an organisation to be fair in order to continue in a respectable and healthy way. In addition to all these, education is also of great importance for the society to reach a level at the same time at the point of creating desired behaviour. For this reason, the value of the concept of justice in schools and school management, where the individual gains positive desired behaviour, should be constantly demonstrated and made a culture. The aim of this study is to make a conceptual analysis on the concept of justice and to examine the necessity, importance and effects of justice in the field of educational administration within the framework of this analysis. According to the findings, it was seen that managers' fair attitudes and practices have various effects on organisational justice. One of these effects is that fair practices in the organisation increase organisational commitment and performance. In this sense, it is necessary for the employees of the organisation to see and believe in the phenomenon of justice in the organisation. Employees who feel that there is a fair environment will embrace their work with more enthusiasm and develop positive communication with everyone in the organisation. School administrators play the biggest role here. The task of school administrators and teachers is to create a fair environment for students and make them feel this environment. Therefore, school administrators and teachers should have high communication skills and these channels should be used effectively. This will contribute to creating a perception of a fair environment in the working environment.

Keywords: Justice, Education Management, Justice in Education Management

EĞİTİM YÖNETİMİNDE ADALET OLGUSU

ÖZET

Adalet, özünde toplumsal yaşamda insanları bir arada tutma, onları barış içinde yaşatma ve farklı özelliklere sahip insanları bir arada tutma özelliğine sahiptir. Adalet, eğitim ve yönetim kavramları bir araya geldiğinde ilişkisel ve anlamlı bir bütünlüğün ortaya çıktığı görülmektedir. Bir örgütün saygın ve sağlıklı bir şekilde devamı için adil olması çok büyük önem arz etmektedir. Bütün bunların yanı sıra eğitim insanının istendik davranış oluşturma noktasında aynı zamanda toplumun da bir seviyeye gelmesinde büyük önem taşır. Bu yüzden bireyin olumlu istendik davranış kazandığı okullarda ve okulların yönetiminde adalet kavramının değeri sürekli olarak gösterilmeli ve bir kültür haline getirilmelidir. Bu çalışmanın amacı adalet kavramı konusunda kavramsal bir analiz ve bu analiz çerçevesinde eğitim yönetimi alanındaki adalet olgusunun gerekliliği, önemi ve etkileri üzerine inceleme yapılmasıdır. Elde edilen bulgulara göre, yöneticilerin adil tutum ve uygulamalarının örgütsel adaleti üzerinde çeşitli etkileri olduğu görülmüştür. Bu etkilerden biri, örgütteki adil uygulamaların, örgüte bağlılığı ve performansı arttırdığı sonucu ortaya çıkmıştır. Bu anlamda, örgüt çalışanlarının, örgüt içinde adalet olgusunu görmeleri ve bu duruma inanmaları gerekmektedir. Adil bir ortamın olduğunu hisseden çalışan, işine daha bir şevkle sarılacak ve örgüt içerisindeki herkesle olumlu iletişim geliştirmektedir. Burada en büyük rol okul yöneticilerine düşmektedir. Okul yöneticisi ve öğretmenlere düşen görev, öğrenciler için adil bir ortam oluşturup bu ortamı hissetmelerini sağlamaktır. Bu yüzden okul yöneticisi ve öğretmenlerin iletişim becerilerinin yüksek



olması ve bu kanalların etkin bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Bu durum çalışma ortamında adil bir ortam algısı oluşturmaya katkı sağlayacaktır.

Anahtar Kelimeler: Adalet, Eğitim Yönetimi, Eğitim Yönetiminde Adalet

1. GİRİŞ

Geçmiş Antik Yunan'a kadar uzanan adalet kavramı, yıllar boyunca birçok bilim insanının ilgisini çekmiştir. Aristoteles, kaynakların bireyler arasındaki dağılımında adaleti neyin oluşturduğunu ilk analiz edenler arasındadır. Yunan filozoflarından günümüze kadar, bazı farklılıklara rağmen, felsefi yaklaşımlar ortak bir kuralcı yönelimi paylaşmaya devam etmekte ve adaleti normatif formlar olarak algılamaktadır. Bu felsefi yaklaşımlar gelişmeye devam etse de, günümüzün adalet kaygısı sosyal bilimcilerin betimleyici yaklaşımıyla tamamlanmaktadır. Kavramsallaştırmalar adalete olması gerektiği gibi değil, bireyler tarafından algılandığı şekliyle odaklanmaktadır (Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelan, 2005). Bu anlamda, adalet konularını anlamak, insanların neyi adil olarak algıladıklarını anlamayı gerektirir. Adalet kavramı sosyal bilimlerde büyük ilgi görmüştür. Bu araştırma alanı, bireylerin adalet (hakkaniyet) algılarını geliştirirken kullandıkları kriterleri ve bu algıların çeşitli tutum ve davranışlar üzerindeki etkisini belirlemeye çalışmıştır (Whisenant ve Jordan, 2008). Örgütsel adalet araştırmalarının çoğu yönetim ve psikoloji literatüründen alınmış olsa da, bu yapıyı okul gibi sosyal ortamlara taşıyarak örgütsel adalet araştırmalarını genişleten çalışmalar da bulunmaktadır (Cohen-Charash ve Spector, 2001; Chory-Assad ve Paulsel, 2004, 2005).

Örgütlerdeki dört adalet türü dağıtımsal, prosedürel, etkileşimsel ve cezalandırıcı adalettir. Adams'ın (1965; Aktaran: Çelikkaya, 2008). sonuçların algılanan adilliğini yani dağıtımsal adaleti vurgulayan eşitlik teorisi üzerine çalışması, psikolojide adalet üzerine yapılan ilk çalışmadır. Dağıtımsal adaletin ardından, araştırmaların odak noktası, insanların algılanan adaletsizliğe verdikleri tepkileri tam olarak açıklamak ve tahmin etmek için prosedürel adalete kaymıştır. Daha sonra, örgütsel uygulamaların kişilerarası yönüne odaklanan etkileşimsel adalet kavramsallaştırması ortaya çıkmıştır (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Sorumluluk, hak ve liyakat, cezalandırıcı adaleti tanımlamak için kullanılan merkezi kavramlardır. Cezalandırıcı adalet, insanlara hak ettiklerini verme meselesidir. Yani, "çok çalışan insanlar emeklerinin meyvelerini hak ederken, kuralları çiğneyenler cezalandırılmayı hak eder" (Maiese, 2004). Rawls (1971) "Adalet sosyal kurumların ilk erdemidir" demiştir. Grupların alışveriş ve etkileşimlerinin yaşandığı gündelik hayatın temel kurumlarından biri olan okullar, adalet erdeminin geliştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Adalet, demokratik rejimlerin parametrelerinden biri olduğuna göre, eğitim yönetimi kapsamında eğitim yöneticilerinin içselleştirmeleri gerekmektedir. Eğitim alanında yapılmış araştırmalarda eğitimcilerin kurum içinde kendilerini saygın birey olarak hissetmeleri, okulda bütün çalışanlara adil bir şekilde davranılmasını ve eşit yaklaşıldığını görmelerinin başarı ve motivasyonu dolayısıyla öğrencilerdeki başarıyı da artırdığı tespit edilmiştir (Çırak ve Baskan, 2015). Okullarda adil bir ortamın sağlanması okul yöneticilerinin en önemli görevidir. Bu görevi yerine getiren okul müdürü kurumunda verimli ve huzurlu bir ortam oluşturacaktır. Uğurlu (2009) tarafından yapılan araştırmada okul müdürlerinin sergilemiş oldukları etik liderlik yönlerinin çalışanların adalet algılarını ve kuruma bağlılığını olumlu yönde artırdığı tespit edilmiştir (Uğurlu, 2009). Baş (2010) tarafından yapılan diğer bir araştırmada ise, çalışanların adalet, vatandaşlık ve güven düzeyleri cinsiyet, kıdem ve eğitim durumu gibi değişkenler incelenmiştir. Araştırmada, çalışanların üç kavramla ilgili ılımlı oldukları ve algılamalarının bir tek eğitim durumu değişkeninde değiştiği tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin çalışanlarla etkileşimi konusu altında güven ve adalet algılarına bakıldığında çalışanların adalet algı düzeyleri öğretmenlerin okul müdürleriyle korelasyon kapsamındaki algı düzeylerinin çalışanlarla ilişkiler alt kapsamındakilere göre düşük çıktığı tespit edilmiştir.



Walzer (1983; Aktaran: Resh ve Sabbagh, 2016), oldukça etkili olan Adalet Küreleri adlı eserinde, eğitimi, çeşitli değerli sosyal kaynakların farklı ilkelere veya "dağıtım modellerine" göre dağıtıldığı ayrı bir dağıtım alanı olarak incelemenin önemini vurgulamıştır. Bu önemlidir, çünkü adalet dağıtımının çeşitli alanlarını oluşturan eğitim ortamları, öğrencilerin okullara ve okullar içinde de sınıflara ve yetenek gruplarına atanmasında birincil dağıtıcı rol oynar ve öğretmenler sadece bilgi ve notları değil, aynı zamanda dikkat, öğrenme yardımı, ilgi ve saygıyı da dağıtırlar. Bunu yaparken, öğrencilerin motivasyonlarını, akademik başarılarını, sonraki eğitim kariyerlerini ve nihayetinde mesleki konumlarını ve yaşam şanslarını etkileyen farklı öğrenme fırsatları ve sosyalleşme deneyimleri sağlarlar (Bills ve Wacker, 2003). Mükemmel adaletten belirli sapmalarla ilişkili algılanan adaletsizliğin büyüklüğü kapsamında insanların hak ettiklerini düşündükleri şeyi elde etmek için çabaladıkları varsayılır. Özellikle, adaletsizliğin büyüklüğünün, insanların gerçek ödülleri adil olarak algıladıkları ilkeler) ile karşılaştırmalarının bir fonksiyonu olduğunu belirtmektedir. Gerçek dağıtım modeli, algılanan adalet ilke ve kurallarına dayalı olarak adil olana uyduğunda, bir adalet duygusunun ortaya çıkması muhtemeldir ve bu da kişinin memnuniyetini, etkinliğini ve başkalarına olan bağlılığını artırabilir. Tersine, gerçek ve adil dağıtım modelleri arasında bir uçurum olduğunda, bireyler adaletsizlik hissedecektir. Bu da öfke, ahlaki öfke ve nihayetinde asosyal davranış, yabancılaşma ve protesto duygularına yol açabilecektir. Dolayısıyla, eğitim kaynaklarının adil olmayan dağılımının öğrencilerin öğrenme motivasyonunu ve refahını etkilemesi ve adil ya da adaletsiz bir topluma ilişkin "sosyal haritalarını" ve dünya görüşlerini şekillendirmesi muhtemeldir (Dalbert ve Maes, 2002). Bütün bu kavramların kendiliğinden ortaya çıkması mümkün değildir. Bunları harekete geçirmek için işe koyulmak ve en önemlisi yöneticilerin adil olduğunu göstermesi gerekmektedir. Eğitim kurumlarında herkes tarafından kabul edilen adil bir yönetimin oluşturulması ve bunun sürdürülebilir olması daha adil ve geliştirilebilir bir yönetim anlayışını ortaya çıkaracağı düşünülmektedir. Bu anlamda okul yöneticilerinden beklenen adil bir yönetim anlayışı ortaya koyarak kurumun gelişmesine, öğretmen motivasyonunun artmasına, yönetici saygınlığının oluşmasına katkı sağlamaktadır. Eğitim yönetiminde adalet olgusu isimli bu çalışmada, adalet kavramı konusunda kavramsal bir çözümleme yapılması ve bu çözümleme çerçevesinde eğitim yönetimi alanındaki adalet olgusunun önemi ve etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Girişin ardından, makale şu şekilde bölümlere ayrılmıştır. Öncelikle adalet kavramı, örgütsel adalet kavramı, eğitimde adalet, okul yönetiminde adalet ve sınıf yönetiminde adalet konuları incelenecektir. Sonrasında ise çalışma kapsamında çalışmayla ilgili detaylı bilgiler verilerek tespit edilen bulgular yorumlanacaktır.

2. ADALET KAVRAMI VE ORGANİZASYONLARDA ADALETİN ROLÜ

İnsanlar her zaman dış çevrede meydana gelen durumlara, kararlara ve davranışlara yönelik varsayımlara, görüşlere sahiptir. Her zaman karşılaştırma ve yargılama yaparak, kendilerine yönelik kararların, davranışların adil olup olmadığını değerlendirerek adalet ararlar. Rebore (2001) adaletin, bir bireye ya da gruba yönelik davranış ve tutumların adil ya da adaletsiz olmasıyla ilgili bir terim olduğunu belirtmektedir. İnsanlar, kendilerine yönelik karar ve davranışların adil olup olmamasına göre, her türlü durumda bireysel tutum ve davranışlarını da şekillendirirler (Dilek, 2005). Adalet, özünde toplumsal yaşamda insanları bir arada tutma, onları barış içinde yaşatma ve farklı özelliklere sahip insanları bir arada tutma özelliğine sahiptir (Greenberg, 2003). Adalet kavramını düzen ile ilişkilendiren Welch, düzenin sağlanmasında ve toplumda ortaya çıkan çatışmaların çözümünde adaletin önemini vurgulamış ve adalet olmadan düzeni sağlamanın ve sürdürmenin çok zor olacağını belirtmiştir (Balı, 2001). Demirtaş ve Güneş (2002) tarafından hazırlanan Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü'nde adalet kavramı, çalışanlara örgüte kattıkları değer oranında haklarının verilmesi ve örgüt kurallarına uymayanların cezalandırılması olarak ifade edilmektedir. Adalet kavramı çok önemlidir ve örgütsel yaşam da dahil olmak üzere hayatın birçok alanında görülebilir (Sayü,



2014). Kısacası, Sokrates adaletin iyi bir var olma biçimi sağladığına ve tüm iyi şeylerin bu var olma biçiminden kaynaklandığına inanmıştır. Adalet, ahlaken adil olma niteliği, en önemli niteliktir çünkü özgürlük, mutluluk ve hakikat ancak adaletin uygulanmasıyla var olabilir. Adalet aynı zamanda olması gerekeni yapmak için organizasyonları harekete geçirmeye yarayan çok önemli bir olgudur. Zira yapılan araştırmalar, çalışanların kendilerine ve başkalarına adil davranıldığını düşündüğünde çok daha verimli bir şekilde amaca hizmet edebildiklerini ortaya koymuştur. Kim ve Kim 2013 tarihli bir makalesinde, Makao Üniversitesi ve Hong Kong Şehir Üniversitesi'nden araştırmacılarla birlikte bu soruyu araştırmıştır. Çalışanların kendilerine daha adil davranıldığını hissetmelerini sağlayan sonuç tahsislerindeki, şirket prosedürlerindeki ve kişiler arası muameledeki değişikliklerin iş memnuniyetini, çalışan bağlılığını ve bağlılığını artırma yolunda uzun bir yol kat edebileceğini öne sürmüştür. Kim ve arkadaşları (2015), Hong Kong'da finans, hizmet, bilgi teknolojisi, imalat ve eğitim sektörlerinden katılımcılar da dahil olmak üzere çok çeşitli kuruluşlardan 151 çalışandan anket verileri toplamıştır. Özellikle adalet algılarını, iş tatminini ve duygusal örgütsel bağlılığı ölçmüşlerdir. Dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adaletteki değişikliklerin iş tatminindeki farklılıkları önemli ölçüde açıkladığını bulmuşlardır. Bu tür adalet algılarını aşağıdaki gibi tanımlamaktadırlar:

- Dağıtımsal adalet: Çalışanların elde ettikleri örgütsel çıktılarının adilliğine ilişkin algıları.
- Prosedürel adalet: Çalışanların sonuçların dağıtıldığı süreçlere ilişkin adalet algısı.
- Etkileşimsel adalet: çalışanların otorite figürlerinden gördükleri kişilerarası muamelenin adilliğine ilişkin algıları (saygınlık, saygı vb.)

Bu adalet biçimlerindeki olumlu değişimlerin iş tatmini ve duygusal örgütsel bağlılıkla güçlü bir şekilde ilişkili olduğu bulunmuştur. Özellikle prosedürel adalet, diğer adalet türlerine kıyasla çalışan tutumlarıyla daha güçlü bir şekilde ilişkili çıkmıştır. Bu alandaki önceki araştırmalar, öncelikle çalışanlara odaklanmış ve sonuçlar, adalet algılarındaki olumsuz değişikliklerin çalışan tutumları üzerinde olumlu değişikliklerden daha güçlü bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Ancak bu çalışma bunun tam tersini göstermiştir; olumlu değişiklikler Hong Kong'daki çalışanların iş tutumları üzerinde daha güçlü bir etkiye sahiptir. Bu durum kültürel farklılıklardan kaynaklanıyor olabilir, ancak yine de bölgede iş yapmak isteyebilecek küresel kuruluşlar için önemlidir (Kim, Leung ve Lin, 2016).

3. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI VE OKULLARDA ÖRGÜTSEL ADALET

1960'lardan başlayarak, en iyi bilinen Beklenti Teorisi de dahil olmak üzere, iş motivasyonuna ilişkin birçok önemli bilişsel teori geliştirilmiştir. Bunlardan Adams (1965), Eşitlik Teorisi ile çalışanların iş ortamındaki adaletsizliğe davranışsal ve bilişsel yollarla verdikleri tepkileri ortaya koymuştur (Steers vd., 2004). Bandura (1977), davranışlar ve öz yeterlilik arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasıyla Sosyal Öğrenme Teorisi'ni genişleterek, o zamandan beri örgütsel adalet çalışmalarının yoğun olarak geliştirildiği Sosyal Bilişsel Teori'yi önermiştir. Örgütsel adaletle ilgili araştırmalar Adams'ın Eşitlik Teorisi (1965) ile başlamıştır. Adams "a göre, eğer bir birey yaş, kıdem, eğitim, çaba, sosyal statü gibi bireyin yetenek ve özelliklerini ifade eden "girdi" ile ödül, para, takdir, yetki artışı veya iş atamaları gibi "çıktı" arasında bir fark bulursa, öfke ve suçluluk gibi olumsuz duygulara sahip olacaktır. Diğer bir deyişle, birey kendi katkı ve başarı oranları ile diğerleri arasında bir eşitsizlik tespit ettiğinde, adaletsizlik algıları ve bu eşitsizliği gidermek için ona göre davranır (Adams, 1965; Aktaran: Güner, 2016). Örgütsel ortamdaki adalet algıları üzerine uzun soluklu bir araştırma geleneği vardır. Geçen yüzyılın doksanlı yıllarının başında "örgütsel adalet" (Greenberg, 1987) olarak adlandırılan bu yapı üzerine on yıllar boyunca yapılan ampirik çalışmalar ağırlıklı olarak gerçekleştirilmiştir. Örgütlerde adalet konusu çeşitli düzeylerde her yerde karşımıza çıkmakta ve örgütsel değişim teşvik edildiğinde önem kazanmaktadır: yalın yönetimin uygulanması ya



da çalışanların işten çıkarılması ve emekli edilmesi sadece etkilenenleri değil, aynı zamanda örgütte kalanları da ilgilendiren konulardır. Konuyla doğrudan ilgili olmayan kamuoyu bile işten çıkarmaların adil ve haklı olup olmadığı konusunda yargıda bulunmaktadır. Yöneticilerin gelirleri ve ikramiye ödemelerine ilişkin tartışmalar da bu adaletsizlik yargılarına eşlik etmektedir. Orta ölçekli bir şirkette yeni bir ücretlendirme sistemi getirildikten sonra, eski sistemin ikincisinden daha adil olup olmadığı sorusunu gündeme getiren bir tartışma anında alevlenir. Öğretmenler, genel koşullar kötüleşirken (sınıf büyüklüğü, müfredat yoğunluğu) iş talepleri arttığı için haksızlığa uğradıklarını düşünebilirler. Bir amir, kaba ve uygunsuz bir e-posta ile çalışanına yaklaşan önemli ekip toplantılarına katılmamasını emreder. Çalışan e-postadan olası nedenleri çıkarırken, öfkesi ve haksız muamele deneyimi artar. Amir özür dileyip arka plan hakkında bilgi verene kadar öfke azalmaz ve karar adil bir karar olarak algılanır. Verilen örnekler, adalet algılarının yanı sıra yargıların çeşitliliğini ve bunların farklı düzeylerdeki örgütsel davranış ve karar alma süreçleri üzerindeki etkisini göstermektedir. Bunlar "örgütsel adalet" mega yapısı altında toplanmaktadır. Örgütsel adalet kavramının 1987 yılında Greenberg'in çalışmasıyla ortaya çıktığı, kavramsallaştığı ve kullanımının yaygınlaştığı düşünülmektedir (Altınkurt ve Yılmaz, 2010). Örgütsel adalet, örgüt üyelerinin kendilerine adil davranıldığına dair sahip oldukları düşüncelerdir (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Örgütsel adalet kavramının temeli Adams (1965) tarafından ortaya atılan "Eşitlik Teorisi"ne dayanmaktadır. Adams'ın Eşitlik Teorisi'ne göre çalışanlar, harcadıkları çaba karşılığında örgütlerinde elde ettikleri kazanımları, hem kendi örgütlerinde çalışanlarla hem de diğer örgütlerde benzer çabayı harcayanlarla karşılaştırırlar. Bu karşılaştırma sonucunda oluşan algıya göre birey, örgüt, müdür ve iş ile ilgili tutum ve davranışlar geliştirir (Kemer ve Polat, 2021). Örgüt çalışanları, örgüte alınma biçimlerinden başlayarak, performans değerlendirmeleri, ücretlendirme, yetkilendirme, ödüllendirme, statülerindeki değişiklikler, karar alma süreçlerine yaklaşımları gibi uygulamalardan etkilenebilmektedir. Çalışanlar, yöneticilerin kendilerine adil davranıp davranmadığı, ödüllerin adil dağıtılıp dağıtılmadığı, ücretlerin ne kadar adil olduğu gibi konulardaki algılarına göre bazı davranış kalıpları oluşturmaktadır (Irak, 2004; İçerli, 2010). Örgütsel adalet algısının olumsuz olması durumunda bıkkınlık, tatminsizlik, küskünlük, düşük motivasyon, çatışma ve zayıf etkileşim gibi sonuçların ortaya çıkabileceği, örgütsel adaletin çalışanlar tarafından olumlu algılanması durumunda ise yüksek motivasyon, iş tatmini, saygınlık, örgüte ve müdüre güven, güçlü etkileşim, örgüte aidiyet, vatandaşlık ve olumlu bir örgüt iklimi gibi sonuçların yaşanabileceği belirtilmektedir. Bazı araştırmacılar örgütsel adaletin dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet olmak üzere iki boyuttan oluştuğunu savunurken, bazı araştırmacılar üçüncü boyut olarak etkileşimsel adalet boyutuna yer vermişlerdir. İlgili yazında genel kabul gören görüş, örgütsel adaletin üç boyutu olduğu yönündedir: "dağıtımsal adalet", "prosedürel adalet" ve "etkileşimsel adalet" (Demirel ve Seçkin, 2011). Örgütsel adaletin ilk alt boyutu olan dağıtımsal adalet için, çıktılarının paylaşılması ve dağıtılması ile ilgili olduğu söylenebilir. Bu boyutta çalışanların örgütlerinden elde ettikleri kazanımlara ilişkin bir adalet algısı söz konusudur (Özkalp ve Kirel, 2013).

Güven ve adalet arasındaki güçlü ilişki vardır. Veriler, güven ve adaletin ayrılmaz bir şekilde birbirine bağlı olduğunu göstermektedir. Okullarda örgütsel adalet bağlamında öğretmenler müdüre güveniyorsa, o zaman müdürün adil ve hakkaniyetli bir şekilde davrandığını algılamaları muhtemeldir. Diğer yandan, öğretmenler müdürlerinin etik ve adil davrandığını algıarlarsa, o zaman ona güvenmeleri daha olasıdır. Güvenin kavramsal yönleri (yardımseverlik, güvenilirlik, yetkinlik, dürüstlük ve açıklık), örgütsel adaletin altında yatan kavramsal temellerle (hakkaniyet, eşitlik, söz hakkı, adalet, saygınlık ve tutarlılık) kesinlikle tutarlıdır. Aslında, bu iki kavramsal temel öylesine tutarlıdır ki, birlikte uyum içinde değişmekte olup farklıdır. Ama iç içe geçmişlerdir ve muhtemelen birbirinden ayrılmazlar. Müdür



güveninin örgütsel adalet üzerindeki güçlü etkisi şaşırtıcı değildir. Okulda örgütsel adalet duygusunun geliştirilmesinde en önemli kişinin okul müdürü olduğu açıktır. Okul müdürü, en azından mesleki etkileşimler açısından adil bir okul oluşturma konusunda öğretmenlerden çok daha önemlidir; ancak öğretmenlerin meslektaşlarına duyduğu güven önemsiz bir faktör değildir. Okulda meslektaşlara duyulan güven, okulun adalet sistemi üzerinde önemli bir bağımsız etki meydana getirir. Öyle olsa bile, daha önce ifade edilen on adalet ilkesine bağlılığını söz ve eylemle göstererek bir adalet iklimi oluşturmak müdürün gücü dahilindedir. Lider örnek olarak liderlik eder ve öğretmenler, öğrenciler ve velilerle adil ve hakkaniyetli etkileşimlerden, yani ahlaki bir lider olmaktan daha önemli bir rol oynayabilir. Yapılan araştırma sonuçları ayrıca müdürün, okulun müdüre olan güvenini doğrudan etkileyecek ve bu güven aracılığıyla örgütsel adalet duygusunu dolaylı olarak etkileyecek şekilde liderlik edebileceğini göstermektedir. Meslektaş odaklı müdür liderliği, liderliğin üç kritik kaygısını kapsamaktadır: “İnsanlara yönelik kaygı, göreve yönelik kaygı ve değişime yönelik kaygı”. Davranışları etkileyici, araçsal ve değişim odaklı olan, yani arkadaşça ve destekleyici davranışlarla liderlik eden, öğretmen beklentilerini ve performans standartlarını net bir şekilde ortaya koyan ve değişime açık olan müdürün başarılı olması muhtemeldir (Yukl, 2008). Dahası, böyle bir meslektaş müdür davranışı güven ve adalet kültürünü geliştirir. Okulda güven ve adalet kültürünün oluşturulmasında okulun bağımsız bir rolü olduğu açıktır. Özetle, müdürün meslektaş liderliği, öğretmenlerle güvene dayalı bir ilişkinin geliştirilmesinde kritik öneme sahiptir ve bu güven, örgütsel adalet duygusunun beslenmesinde çok önemlidir. Profesyonel öğretmen ilişkileri, öğretmenler arasında güveni kolaylaştırmada önemlidir ve bu da okulda adalet duygusunu geliştirir. Öğretim üyeleri için güven-adalet ilişkisi müdür kadar güçlü olmasa da, öğretim üyelerinin meslektaşlarına duyduğu güven, örgütsel adaletin açıklanmasında önemli bir bağımsız katkı sağlamaktadır. Güven ve adalet arasındaki ilişki açıkça karşılıklı olup, her biri diğerini etkilemekte ve güçlendirmektedir (Hoy ve Tarter, 2004).

4. EĞİTİMDE ADALET

Neredeyse yaşamın tüm alanlarında meydana gelen değişiklikler eğitimi dolaylı veya dolaysız şekilde etkilediği bir gerçektir. Meydana gelen bu değişikliklerden olumlu bir şekilde istifade etmek için eğitim sisteminin diğer tüm sistemlerle entegre bir şekilde etkileşmesi gerekmektedir. Eğitimin etkileşim içinde olması gereken bir diğer sistem de yönetimdir (Korkmaz, 1998). Yönetim belli bir amaca ulaşmak ya da belli bir sorunu çözmek için birden çok insanı bir araya getiren bir süreçler toplamıdır. Başaran'a (1989) göre eğitimde kurumun işler hale getirilmesi, yönetimin tam anlamıyla çalışmasına bağlı bir olaydır. Değişik bir ifadeyle, örgütün harekete geçmesi, yönetimle ilişkilidir. Eğitim kurumları; maddi bir çıkar endişesi içinde olmayan kurumlardır. Eğitim kurumlarında hedef, istendik davranış kazandırılan yani toplumun istediği, gelenek ve göreneklere uygun, vatana millete faydalı bireyler yetiştirmektir. Bu yüzden eğitim kurumları bu yönüyle diğer kâr amacı güden işletmelerden farklıdır. Çünkü eğitim kurumlarında amaç bireyi en iyi ve donanımlı şekilde yetiştirmektir. Ailesinden kopup gelen, ailede aldığı eğitimin üzerine birçok şey katıp devam eden ve nihayetinde onu donanımlı bir birey olarak topluma sunan eğitimidir. Bu yönüyle eğitim en çokta toplumla, çevresiyle etkileşim içinde olmak zorunda ve adaleti çok önemli bir olgu olarak temelde tutmak zorundadır (Aydoğan, 2015). Adalet olgusu eğitim kurumlarının, eğitim sisteminin hemen her yerinde gündemde olmak ve temelinde yer almak durumundadır. Çoğu zaman eşitlik ile adalet kavramları birbiriyle karıştırılmakta ve bu durum toplumda ve eğitimde sorunlara yol açmaktadır. Örneğin ilkokullarda sınavlarda sınava giren herkesin sınıfı geçmesi eşitliktir, ancak bu durum adil bir uygulama değildir. Çünkü sınavdan iyi not alıp sınıfı geçmesi gerekenler ile hiç çalışmayıp sınıfı geçenler aynı kefedeki değerlendirilmiş ve bu durum adil olmayan sonuçlara yol açmıştır. Daha detaylı açıklayacak olursak, eğitim öğretimi almak herkesin hakkıdır fakat ölçme ve değerlendirme sonucu kişinin yaptıklarına bakıp dersi



geçmeyi hak edenle etmeyenin her ikisini de dersten geçirmek adil bir durum olmayıp adalete zarar verir (Cevizci, 2010). Okulların yönetiminde iç ve dış paydaşlar bulunmaktadır. İç paydaşlar; müdür, müdür yardımcısı, öğretmenler, öğrenciler ve diğer personeller dış paydaşlar ise, çevre ve kurumun baskı gruplarıdır. Okulların yönetiminin şekillenmesini bu gruplar oluşturmaktadır. Fakat şeklin asıl yönünü belirleyen okulun başındaki müdür ve diğer yöneticilerdir (Serinkan ve Ürkek Erdiş, 2014). Bu sebeple okulu yöneten müdür ve müdür yardımcılarının adalet olgusunu iyice bilmesi ve özümsemesi, kurumun diğer çalışanlarının da adaletle ilgili beklentilerinin saptanması, bu yönde çalışmalar yapılması ve bu doğrultuda adil bir yönetim anlayışının ortaya konması örgütteki çalışanlara da eğitim gören bireylere de olumlu bir şekilde yansıtacaktır. Bu kurumdan daha sağlıklı ve başarılı bireylerin yetişmesine ortam hazırlayacaktır (Küçükçene, 2017).

Eğitimde adalet bir başka tanımla bütün sınıf ve zümrelere, toplumda var olan herkese eğitim hakkından faydalanma sağlamaktır. Fakat eşitlik ile adalet farklı kavramlar olduğundan, bazen imkân ve fırsat eşitliği sağlık problemleri gibi sebeplerden dolayı kaynakların eşit kullanılması adaletli bir uygulamanın yapıldığı anlamına gelmeyebiliyor. Örneğin sağlıklı bir birey ile sağır ve dilsiz bir bireyin eğitiminde kaynak olarak eşitlik olamayacakken adalet noktasında pozitif ayrımcılık yapıp sağlıklı olmayan bu bireye daha çok kaynak ayırmak adil olmayan bir durum olarak değerlendirilmemelidir. Veya bölgesel olarak geri kalmış bir bölge ile sosyoekonomik bir bölge arasında da kaynak noktasında eşitsizlik olması adaletsizlik olarak algılanmamalı, pozitif ayrımcılık olarak değerlendirilmeli ki bu da adaletle bağdaşan bir durumdur. Yani adaleti sağlamak için her zaman eşitlik değil de ihtiyaç ve imkana göre bir belirleme yapmak daha yerinde bir karar olacaktır (Cevizci, 2010). Millî Eğitim Bakanlığı, eğitimde fırsat ve imkân eşitliğini sağlamak için devlet okulları dışında eğitim gören öğrenciler için de gerekli ders kitabı, materyali ve teşviki sağlamaktadır. Fakat bu desteğin yetersiz kalması fırsat eşitliği açısından gene sorunlara yol açmaktadır. Eğitimde adalet olgusu kavramının bir başka gerekliliği de çalışanların adil bir tutumla yönetilmesidir. Bu kurumlarda çalışanların malzemelerinin de bizim geleceğimiz olan çocuklar olması ve hem çalışanlara hem de çocuklara adil tutumun hissettirilmesi ve bu yönde ilerlenmesi okullar için hayati önem taşımaktadır. Bütün bunlar göz önünde bulundurularak eğitim yönetiminde adalet olgusu kavramı üç ana konu üzerinde işlenecektir.

5. EĞİTİM YÖNETİMİ

Yönetimin anlamını açıklayan bazı uzmanlar Frederick W. Taylor ve Henry Fayol'dur. Bilimsel yönetim hareketini ortaya atmışlardır. Eğitim yönetimi de onların görüşlerinden etkilenmiştir. Taylor, performans standartlarının kullanılmasını, yani beklenen işgücü verimliliğine ulaşılmasını tavsiye etmiştir. Hedef, organizasyon tarafından ulaşılması gereken bir şeydir. Standart ise, yerine getirildiği takdirde belirlenen hedefle sonuçlanacak bir performans ölçüsüdür. Diğer yönetim uzmanı Fayol'dur. Amerika'da Genel ve Endüstriyel Yönetim olarak çevrilen Administration Industrielle et Generale adlı kitabında, idari yönetim teorisini geliştiren ilk kişi olmuştur. Operasyonel ve yönetsel faaliyetler arasındaki farkı tespit etmiş ve yönetimi geliştirmenin yollarını bulmak istemiştir. Bu yüzden Fayol daha çok operasyonel konulara odaklanmıştır. Yönetim fonksiyonları haline gelen beş ilke yazdı, bunlar: planlama, örgütlenme, komuta etme, koordine etme ve kontrol etme. Birçok kişi yönetim terimini yönetim anlamında kullanmıştır. Yönetim, bir organizasyonda bulunan genelleştirilmiş bir insan davranışı türüdür. Yönetim, kararlara ulaşılan bir süreçtir. Yönetim, okullar veya bir endüstri gibi herhangi bir sosyal organizasyondaki yaşamı yönlendirme ve kontrol etme sürecidir. Diğer taraftan yönetimin, insanların örgüt hedeflerine ulaşmak için nasıl işbirliği yaptıklarıyla ilgilenen bir bilim olduğu söylenebilir (Kimani, 2011). Temel olarak eğitim yönetimi, yönetim ilkelerinin eğitim alanında uygulanmasıdır. Bu nedenle eğitim yönetiminin, yönetim teorisi ve pratiğinin eğitim alanına veya eğitim kurumlarına uygulanması anlamına



geldiği sonucuna varılabilir. Eğitim yönetimi, önceden belirlenmiş eğitim hedeflerinin gerçekleştirilmesi için kaynakların elde edilmesi ve tahsis edilmesi sürecidir. Sonuç olarak, eğitim yönetimi, planlamaya göre üretken eğitim hedefine etkili ve verimli bir şekilde ulaşmak için kaynakları yönetmeye dayanan bir bilim veya süreç olarak adlandırılır (Surya, 2011).

Eğitim yönetimi, yönetimin uygulamalı bir alanıdır. Bu nedenle eğitim yönetiminin, yönetim teorisi ve pratiğinin eğitim alanına veya eğitim kurumlarına uygulanması anlamına geldiği sonucuna varılabilir. Eğitim yönetimi, önceden belirlenmiş eğitim hedeflerine ulaşmak için kaynakları elde etme ve tahsis etme sürecidir. Eğitim yönetimi süreci beş temel işlevden oluşur; bir yönetici bu işlevleri eğitim örgütünün amaç ve hedeflerine ulaşmak için kullanır. Yazarların çoğu eğitim yönetiminin aşağıdaki beş işlevi üzerinde anlaşmışlardır: “Planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon, kontrol ve değerlendirme”. Eğitim yönetiminin üç ana çalışma alanı vardır. Bunlar; “Öğrenci, eğitim personeli ve bir eğitim hizmeti kullanıcısı olarak paydaş ve toplum aracılığıyla insan kaynağı, Medya veya müfredat olarak kullanılacak planlama yoluyla araçlar gibi öğrenme kaynağı, Eğitimin iyi bir şekilde yürütülmesini sağlayan destekleyici faktörler olarak tesis ve finans kaynağı”. Eğitim yönetiminin kapsamı ise, gelişimle ilgili hedefler, programların planlanması ve uygulanması, yönetim, sorunların çözülmesi, mesleki gelişim, değerlendirme ve sonuçları ile ilgilidir (Abdalla ve Ali, 2017).

6. EĞİTİM YÖNETİMİNDE ADALET

Örgütler, belli bir hedefi gerçekleştirmek için bir araya gelir ve hedeflerine ulaşmak için enerji harcar. Bu süreçte örgütün çok iyi bir şekilde harekete geçirilmesi ve yönetilmesi gerekir. İşte tam olarak bu noktada yapılan iş eğitimin yönetim süreciyle alakalıdır (Bursalıoğlu, 2013). Eğitimi başka ilimlerden ayıran en önemli husus, eğitimin malzemesinin insan unsuru olmasıdır. Bu yüzden diğer alanlardaki yönetim unsuru ile karşılaştırıldığında eğitim yönetimi bambaşka bir süreçtir. Bu anlamda eğitim yönetimi süreci sitemdeki diğer paydaşların tümünü kapsamayı hedeflemektedir (Taymaz, 2003). Bu kapsamda, yönetim süreçleri, eğitim yönetimi bağlamında adalet kavramı ile ilişkilendirilerek ele alınmıştır. Eğitim yönetiminin elemanları; karar, planlama, örgüt olma, etkili iletişim, koordinasyon ve denetim şeklinde belirtilebilir (Başar, 2006).

Karar Vermede Adalet: İyi bir okul yöneticisi, okulun geneli ile ilgili alacağı bir karar öncesinde mutlaka öğretmenlerle bir araya gelip onların düşüncesini almalı ve onları alınacak karara ortak etmelidir. Yöneticinin bunu yapmasının sonucunda, güvenirliliği artacak, öğretmenlerde kurumun adaletli bir şekilde yönetildiği algısı oluşacak ve bu durum okul iklimine pozitif bir atmosfer getirecektir.

Planlamada Adalet: kurumdaki bireylerin fikirlerinin alınması, planlamaya ortak edilmesi planlamanın daha sağlıklı olmasına katkı sağlayacaktır. Planlamayı eğitim kurumları yönünden değerlendirecek olursak, okullarda düzenli bir şekilde toplantılar yapılmalı ve öğretmenler sürecin bütün aşamalarında kararlara dahil edilmelidir.

Örgütlemeye Adalet: Bu süreçte adil olmanın en önemli koşulu kadrolama basamağıdır. Çünkü kadrolama aşamasında en önemli nokta işin ehline verilmesi olayıdır. Ancak bu durum işlerini iyi bir şekilde düzenli olarak yaptığı için her işin de aynı kişiye yığılması anlamına gelmemelidir. Zira bir çalışana yapabileceğinden fazla iş vermek çalışan üzerinde tükenmişliğe neden olabilmektedir. Ki bu durumun adaletle bağdaşmayacağı ifade edilebilir.

İletişimde Adalet: Kurum içerisinde iletişim sorunları, iletişim sürecini sekteye uğratabilir veya tamamen durdurma noktasına getirebilir. Bu yüzden iyi bir yönetici kurumdaki engeli bilmeli ve bu engelleri tecrübe, bilgi ve donanımıyla ortadan kaldırabilme yeteneğine sahip olmalıdır. Okullar yapısı ve atmosferi itibarıyla daha çok informal iletişim türünü kullanırlar. Bu yüzden iyi bir okul müdürü okulda kişilerarası ve gruplar arası iletişimi çok dikkatli bir şekilde tahlil etmelidir. Bunu yapmak için de yöneticinin her türlü psikolojik ve sosyolojik bilgi ve beceriye, grup eylemleri ve tutumları ile ilgili donanıma ve tecrübeye sahip



olması gerekir. Kurum içinde veya dışında gruplar hakkındaki iletişimi bilmeyen, bunlara yabancı kalan veya ilgilenmeyen bir yönetici, iletişim sürecini iyi bir şekilde yönetemez ve başarısız olur. Bütün bunlar birlikte değerlendirildiğinde, adalete önem veren bir okul müdürü, farklı düşünen bütün insanların farklılıklarına saygı duyma yeteneğine ve erdemine sahip olmalıdır. Bireylerin olaylara bakış açısının farklı olduğu gerçeğini asla unutmamalı ve bu farklılıklara saygı duymalıdır. Bu yüzden etkileşim esnasında bireyi dikkatle dinlemelidir (Bursalıoğlu, 2013).

Etkilemede Adalet: Okul yöneticisi etkileme kaynaklarından tümünü kullandığı halde, olması gereken sonuçlara ulaşamazsa, yasal yetki gücünü de kullanmaktan çekinmemelidir. Ancak yetki kullanma olayı sadece kurumun içinde geçerlidir. Kurumun dışına etki etmek bu yolla ihtimal dahilinde değildir. Okullardaki işleyiş ve atmosfer de göz önünde bulundurularak okul müdürleri sürekli teşvik edici ve babacan tutumlar içinde olmalıdırlar. Çünkü okullarda özellikle öğretmenlerden beklenen olumlu eylemlerin yakalanmasının ön koşullarından biri de etkili bir özendirme olabilmektedir. Bu hususta iyi bir yönetici, daima adil eylemlerini öne çıkarmalı ve örgütteki diğer adil uygulamaları da ödüllendirip örnek göstermelidir (Bursalıoğlu, 2013).

Koordinasyonda Adalet: Koordinasyon sürecinde, görevlendirmeler yapılırken görev işi en iyi şekilde yapacak personele verilmelidir. Bununla birlikte görevlendirmede hiyerarşiye dikkat edilmeli, personelin saygı ve hoşgörü çerçevesinde işlerini yapması ve yöneticilerin bu süreci en iyi şekilde yönetmesi oldukça önemlidir.

7. OKUL YÖNETİMİNDE ADALET

Sağlıklı bir şekilde işleyen okul yönetiminde, kurum eğitim sisteminin amaç ve hedefleri doğrultusunda işlemelidir. Dolayısıyla, okuldaki madde, materyal ve insan kaynağı en iyi ve etkin şekilde değerlendirilmelidir. Fakat her şeye rağmen her okul bir aile gibi farklı iklime sahiptir. Bu farklılık okulların yönetimi ile ilgili de değişik uygulamaların olduğu gerçeğini ortaya çıkarmaktadır. Bu yüzden okullarda bu farklılığı her zaman göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Okul yöneticilerinin görevi, kurumlarda hedef ve amaçları çalışanlara net bir şekilde anlatma, bu hedeflerin gerçekleşmesi için kurumda koordinasyonu sağlama, görev dağılımı yapma ve ortaya çıkan sonucu değerlendirme aşamalarından oluşmaktadır. Bu amaçlar Milli Eğitim Bakanlığının politika ve hedefleri kapsamında sağlıklı bir şekilde yerine getirilmesi oldukça önemli bir görevdir. Bütün bunları yaparken iyi bir okul yöneticisi bazı yeterliklere sahip olmalıdır (Bursalıoğlu, 2013). Okul yöneticisi bir liderdir. Liderlik yönünü harekete geçirerek, okulun amaçlara ulaşması noktasında hareket etmeli ve bir kurum kimliği oluşturabilmelidir. Bununla birlikte okulda sağlam bir iklimin oluşması gene okul yöneticisinin bilgi birikim ve tecrübesine en önemlisi adil olmasına bağlıdır. Öğretmenleri motive etmek, sağlıklı işleyen bir iletişim ortamı yaratmak, eğitim ve öğretimin etkin bir şekilde devam etmesini sağlamak da yöneticinin liderlik rolü ile ilgili görevidir (Akçay, 2000). Okullarda çalışanlar arasında bireysel olarak değişiklikler olabilmektedir. Değişiklikler, çalışanların olaylara değişik perspektiften bakmalarına, değişik tutum ve davranışlar sergilemelerine neden olmaktadır. Bu değişiklikler zaman zaman çatışmalara da yol açmaktadır. Bu durumda iş gene okul yöneticisine düşmektedir. Kurumda çalışanlar arasında görevlendirmelerde ve sosyal ilişkilerde düzeni adil bir şekilde sağlayacak olanlar gene okul yöneticileridir. Okul yöneticileri okulda sağlıklı işleyişi sürdürebilmek için her zaman adaleti göz önünde bulundurmak ve işleyişi buna göre devam ettirmek zorundadır (Serinkan ve Ürkek Erdiş, 2014).

8. SINIF YÖNETİMİNDE ADALET

Geçmişte yapılan sınıf içi adalet araştırmaları, öncelikle öğrencilerin öğretmenler hakkındaki değerlendirmelerine odaklanmıştır. Bu değerlendirmeler, öğretmenin genel kalitesi, öğretmeni diğer öğrencilere tavsiye etme, eğitmenden hoşlanma ve öğretmenin hazırlığı,



organizasyonu, sunum tarzı, bilgisi, ulaşılabilirliği ve öğrencilere karşı tutumunu içermektedir (Colquitt, 2001). Bu araştırmalar, öğrencilerin öğretmenlere ilişkin değerlendirmelerinin, notların olumlu olmasından ziyade, not verme prosedürlerinin adilliğine ilişkin algılarına dayandığını göstermektedir. Benzer şekilde, öğrencilerin hem notların hem de prosedürlerin adil olduğuna dair algıları, notu veren eğitime yönelik daha yüksek değerlendirmelerle ilişkilendirilmiştir. Başka bir araştırma, bir dersteki prosedürel adalet algısının dersteki motivasyon ve duyuşsal öğrenmeyi olumlu yönde, eğitime yönelik saldırganlığı ise olumsuz yönde yordadığını ortaya koymuştur (Chory-Assad, 2002). Ayrıca, her iki adalet türünün de sınıf kurallarına uyum ve kişinin aldığı nottan memnuniyeti ile olumlu yönde ilişkili olduğu gösterilmiştir (Colquitt, 2001). Örgütsel adalet literatürü, adaletsizlik algılarının intikam alma ve düşmanlık hissetme ve ifade etme gibi artan saldırgan ve sapkın işyeri davranışlarıyla ve azalan örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlara ve Chory-Assad (2002) tarafından gözlemlenenlere dayanarak, öğrencilerin sınıftaki adaletsizlik algılarının saldırgan, düşmanca ve dirençli öğrenci davranışlarıyla olumlu yönde ilişkili olması beklenmektedir. Bu tahminler eşitlik ve sosyal değişim teorilerine dayanmaktadır.

9. GEREÇ VE YÖNTEM

9.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı; adil bir yönetimin eğitim kurumlarında ne kadar önemli bir unsur olduğu ve eğitim kurumlarının adaletle başarıyı yakalayacağı konusunda kavram olarak bir inceleme yapmak ve bu bakış açısından hareketle okullarda yönetsel açıdan adaletin ne kadar önemli ve gerekli olduğu noktalarını incelemektir. Adalet algısı okullarda çocuğa verilmesi gereken kazanımdan okul iklimine kadar birçok konuyu doğrudan etkilediğinden okulun amaçlarını gerçekleştirme noktasında çok önemlidir. Bu sebeple çalışma sonucu elde edilecek bulguların okul yöneticilerine, çalışanlarına ışık tutacağı düşünülmektedir. Diğer yandan alan yazın incelemelerinde eğitim yönetiminde adalet olgusu konusunun yeterli düzeyde yer almadığı görülmüştür. Bu anlamda literatürde yer alan boşluğun doldurulması açısından çalışmanın akademisyenler ve alan uzmanlarına yararlı olabileceği değerlendirilmektedir.

9.2. Araştırmanın Modeli

Araştırmada nitel araştırma deseni benimsenmiş ve verilere doküman incelemesi yoluyla ulaşılmıştır. Nitel araştırma; gözlem, görüşme ve doküman inceleme gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanmaktadır. Doküman incelemesi, araştırılması hedeflenen olgu ya da olgularla ilgili yazılı materyallerin analizini içermektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2006).

9.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, 2017-2022 yılları arasında yapılan YÖK Ulusal Tez Veri Tabanında ve Google Akademik sitesinde yer alan ve “eğitim yönetimi, eğitim yönetiminde adalet, örgütsel bağlılık, liyakat,” anahtar sözcükleriyle taranarak tam metnine ulaşılabilen yüksek lisans ve doktora tezleri ile makaleler oluşturmuştur.

9.4. Verilerin Toplanması ve Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada, veri toplama aracı olarak literatür taraması yapılmıştır. Bu sebeple araştırmada “Adalet”, “Örgütsel Adalet”, “Eğitim”, “Eğitim Yönetimi” ana konu başlıklarında alan ile ilgili kitaplar, akademik yayınlar, yüksek lisans tezleri ve makalelerden yararlanılmıştır.

9.5. Verilerin Analizi

Araştırmada içerik analizi kullanılmış, veriler bir araya getirilmiş ve genellikle kavramsal bir inceleme ve analiz yapılmıştır. İçerik analizinde birinci aşamada, örneklem grubunda bulunan yüksek lisans tezlerine Yüksek Öğretim Kurulu Dokümantasyon Dairesi



Başkanlığının internet sayfasından erişilmiştir. Konu ile ilgili makaleler ise Google akademik arama motoru kullanılarak tespit edilmiştir.

10. BULGULAR

Bu bölümde, adalet olgusunun eğitim yönetimine, okula, öğrenci başarısına, öğretmen motivasyonuna etkisi kavramsal analiz sonucu elde edilen bulgular yer almaktadır.

10.1. Adalet ve Toplumsal Tutumlara Ait Bulgular

Adalet, siyasal sistemlerin, bireyler arasındaki ilişkilerin ve eylemlerin ahlak bakımından adil ya da doğru olma niteliği, adil davranma ilkesi; eylemde adil olma niteliğini ya da ilkesini gösterme, dürüstlük; bir eylemin ahlaki doğruya, ahlaksal usa ya da gerçeğe uygun olması; hak tanırılığın ya da hakkın hüküm sürmesi olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca İlk Çağ Yunan felsefesinden bu yana dört ana erdemden biri olarak kabul edilmektedir (Güçlü, Uzun ve Yolsal, 2008). Adalet kavramının tartışılması, insanların toplu halde yaşamlarını sürdürmeleri, ihtiyaçlarını karşılarken elde etmiş oldukları kazançların eşitlik ve doğruluk anlayışıyla dağıtılması gerekliliği neticesinde ortaya çıkmıştır (Atalay, 2005). İlk insandan beri iki kişinin olduğu bir yerde adaletten bahsetmek mümkündür. Çünkü iki kişi ya da daha fazla kişinin olduğu bir yerde bir çatışma olacaktır. Çatışmaların çözümünde ise adalet araya girecektir (Çeçen, 1993). Çünkü adalet, toplum içerisinde vücut bulan insanın, bir toplumun üyesi olarak nasıl yaşayacağını düzenleyen rehberdir (Töremen ve Tan, 2010).

Toplumlarda uyum ve düzenin sağlanması için adalet en önemli unsurlar arasındadır. Kişilerin birbirlerinin haklarına zarar vermeden hayatlarını devam ettirmesi adalet ve saygı çerçevesinde gerçekleşecektir. Bugün insanların birbirleri ile olan etkileşimi artmış ve adalet, üzerinde durulması gereken daha da önemli bir kavram haline gelmiştir. Toplumda olduğu gibi her örgütün kendi hedeflerini gerçekleştirmesinde ve çalışanlarının memnuniyetini sağlamasında da adalet önemli bir yer tutmaktadır. Bu bağlamda, eğitim örgütlerinde adalet kavramının incelenmesi ve açıklanması, örgüt çalışanları ve örgütlerde bir farkındalık oluşturacaktır. Aynı zamanda çalışanların örgüte olan bağlılığını, mesleki başarılarını, performanslarını, motivasyonlarını, örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve çalışanlar arasındaki etkileşim ve iletişimi de olumlu yönde etkileyecektir (Küçükçene, 2017).

10.2. Eğitim Kurumlarında Adil Yönetimin Etkilerine Göre Bulgular

Her kurum ve yapının en önemli unsurları arasındaki adalet olgusu, amacı insan yetiştirmek olan eğitim kurumlarında çok önemli bir kavramdır. İnsanlar, okul öncesi eğitimden yükseköğretime kadar zamanının büyük bölümünü eğitim kurumlarında geçirir. Geçirilen bu zaman kişinin tutumlarının şekillenmesine ve yaşamında önemli bir role sahip olmasına neden olmaktadır. Bu yüzden insanın eğitim gördüğü bu alanda adil bir düzen şarttır. Bu düzenin sürdürülmesini sağlayacak en önemli kavram ise adalettir. Bundan dolayı, insanın şekillendiği eğitim kurumlarında ve bu kurumların yönetiminde adalet olgusunun önemi, daima adil uygulama ve davranışlarla gösterilmelidir.

Eğitim kurumlarında adil bir yönetimin tesis edilmesi bireylerin yetişmesinde, eğitim kurumlarının düzenli olarak insan yetiştirmesinde ve sağlıklı toplumların oluşmasında önemli rol oynayacağı kesindir. Eğitim örgütlerinde adalet kavramının incelenmesi ve açıklanmasının, eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerde bir farkındalık oluşturması beklenmektedir (Cevizci, 2010). Aynı zamanda eğitim kurumlarında yöneticiler tarafından adalet olgusunun bilinmesi ve kurumlarda adil uygulamaların sergilenmesi, çalışan bireylerin örgüte olan bağlılığını, mesleki başarılarını, performanslarını, motivasyonlarını, örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve çalışanlar arasındaki etkileşim ve iletişimi de olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir. Bütün bunlar bir araya getirilip değerlendirildiği zaman adaletin eğitim kurumlarında tesis edilmesinden sonra öğretmen başarısı, öğrenci başarısı, veli-okul iş birliği gibi kavramlar etkinleşecek ve eğitim kurumu bir ivme yakalayıp başarının yakalanacağı düşünülmektedir.



10.3. Eğitim Kurumlarının Kaynakları Adil Kullanması Bakımından Bulgular

Günümüzde eğitimin iş görme yetisi bakımından sağlıklı bir şekilde yapılması için kurumlarda kullanılan kaynakların adil bir şekilde planlanması gerekir. Mevcut kaynakların amaçlar doğrultusunda harekete geçirilmesi hedefe ulaşma noktasında hayati önem taşımaktadır. Okullarda amaca ulaşma unsurlarından en önemlisi eğitimcilerdir. Bu yüzden kaliteli bir eğitimin oluşması eğitimcilerin performanslarının en üst düzeyde olmasına bağlıdır. Bu performansı en üst düzeye çıkarmak da şüphesiz okul yöneticilerinin adil tutum ve davranışlarıyla sağlanır (Uysal, 2014). Bu yüzden okullardaki adalet çalışmaları okuldaki adil tutumun incelenmesi noktasında çok önemlidir. Çünkü okullardaki çalışanların adalet ile ilgili algısı çalışanların performansı, iş birliği yapma durumu, işten kaçma eğilimi gibi birçok durumu çok ciddi şekilde etkileyeceği düşünülmektedir.

11. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, adalet kavramı konusunda kavramsal bir analiz yapılması ve bu analiz çerçevesinde eğitim yönetimi alanındaki adalet olgusunun gerekliliği, önemi ve etkileri üzerine inceleme yapılması amaçlanmıştır. Bu kapsamda çalışmada elde edilen bulgular tartışılmış ve yorumlanmıştır.

İnsanların yaşamlarını sürdürürken diğer insanlarla etkileşim halinde olması, adaletin zorunlu bir kavram olmasına sebep olmuştur. Birey yaşadığı çevrede karşılaştığı durumları sürekli akıl süzgecinden geçirmekte ve olayları kendi penceresinden haklı veya haksız şeklinde yorumlamaktadır. Birey çalıştığı ortamda, arkadaş çevresinde, ailesinde, hizmet aldığı sektörlerde, kısaca yaşamını sürdürdüğü her yerde ve her zaman adaletin olmasını istemektedir. Birey, yaşadığı olay veya olgulara karşı adil bir durum hissini yakalarsa mutlu olur; adil olmayan bir durumla karşılaşarsa mutsuz ve huzursuz olur ki bu durum da çatışma durumunun ortaya çıkması mümkün olabilir. Adaletin olmadığı durumlarda ortam neresi olursa olsun işleyişte ve atmosferde hoş olmayan durumlar yaşanabilir. Adalet haklı olanla olmayanı kesin bir çizgiyle ayırır ve bu yönde işleyişine devam eder (Çeçen, 1993). Adalet yaşamı süresince bireyin eylem ve tutumlarında belirtmesi gereken ve bu şekilde devam etmesi gereken çok önemli bir olgudur. Çoğu zaman hukuki bir terim olarak bilinse de adalet, siyasal yaşamdan ekonomiye, aileden topluma, insanlar arası ilişkiye kadar toplumsal alanın hemen hemen her noktasının temelidir. Adil bir ortamda birey hak ettiğini aldığı taktirde hazzı ulaşırken, hakkını alamadığı adil olmayan bir ortamda ise mutsuzluğa sebep olmakta ve kişide güvensizlik duygusu gelişmektedir. Birey kendi düşüncesine uygun olan kararların adil olduğunu düşünmektedir (Tanaka, 1999). Yani birey kendisine yapılan adil olmayan bir tutum karşısında bir başkasına yapılandan daha fazla adaletsizlik düşüncesi içerisine girmekte ve daha çok rahatsız olmaktadır. Ancak asıl olan, adaletin her bireyi mutlu ve memnun etmek olmadığı gerçeğini kabul edebilmektir. Yani adalet durum, herkesin istediğinin olması, herkesin mutlu ve memnun olması durumu değildir. Adalet hak eden kişiye hakkının teslim edilmesi ve bu noktada vicdanın rahat olması durumudur. Adalet aynı zamanda, toplumsal işleyişin sağlıklı bir şekilde devam etmesi ve bu noktada topluluğun mutlu olmasıdır. Adil işleyiş sağlanmaya çalışırken de başkalarının hak ve hukukuna tecavüz etmemektir. Yani birey kendi hakkını ararken bir başkasına zarar vermemelidir. Adalet vicdani bir olgudur. Kişinin vicdanında yer edinmesi gereken bir ahlaki karar verme yeteneğidir. Birey bir karara varmadan önce mutlaka vicdanının sesini dinlemelidir. Artık kişilerarası iletişim çok ciddi boyutlara ulaşmış bu da adalet olgusunu her zamandan daha önemli bir hale getirmiştir. Hal böyle iken bireylerin birbirinin hak ve hukukuna saygı duyması, adil eylem ve tutum içinde olması, birbirinin hakkına tecavüz etmemesi ve bu kavramı en iyi şekilde özümseyip bir yaşam felsefesi haline getirmesi gerekir.

Adalet kavramı, geçmişten günümüze kadar tanımı yapılmaya çalışılan, ne olduğu düşünülen bir kavramdır. Birçok düşünür adalet kavramıyla ilgili tanım yapmaya çalışmış ve



tartışmıştır. Semavi dinlerin üçünde de adalet ortak bir değer olarak yerini almaktadır. Bu inançlar, kişilerin kendi aralarında adil olmasını aynı zamanda yöneticilerin de kendi emri altında bulunanlara adil olarak yaklaşması gerektiğini emretmişlerdir. Türk İslam toplumu incelendiğinde, toplum ve devletin en önemli değerinin adalet olduğu görülecektir. İslam dininde de devletin en önemli ögesi adalet olarak görülmüştür.

Eğitim yönetiminde süreç, okullar için en önemli kavramlardan biridir. Sürecin tanımının açık, anlaşılır, net bir şekilde yapılması bütün kurumlarda kullanılabilir hale gelmiştir. Sürecin yönetilmesi ise iç ve dış faktörlerin birbiriyle etkileşimi ile mümkün olur. Bu şekilde eğitim kurumlarında, bütün işler sistematik bir şekilde yönetilmeye uygun hale gelir. Sürecin adil olarak işletilmesi, etkin ve sağlıklı bir ortamın oluşmasına zemin hazırlayabilir. Sürecin düzenli olarak değerlendirilmesi olumlu veya olumsuz dönütler alınması, yönetimin kendini geliştirmesine katkı sağlayacaktır. Örgüte bağlı olmak ise, çalışanların olduğu bütün kurumlarda son derece önemli bir kavramdır. Çünkü bu kavram, çalışanın kuruma kattığı her şeyin önemine dikkati çekmekte ve çalışanların performans ve motivasyonunu belirtmektedir. Örgütsel adalet ise, farklı özellik ve donanıma sahip bireylerin aynı ortamda kaynak ve ödüller bakımından paylaşımının kapsadığı adalet algısının paylaşımın adalet algısını etkilemesi sürecinin altyapısıdır.

Yapılan araştırmalarda, yöneticilerin adil tutum ve uygulamalarının örgüt adaleti üzerinde çeşitli etkileri olduğu görülmüştür. Bu etkilerden biri, örgütteki adil uygulamaların, örgüte bağlılığı ve performansı arttırdığı sonucu ortaya çıkmıştır. Yani kurumlarda adil uygulama, eylem ve tutumların ön planda olması bunun çalışanlara hissettirilmesi, çalışanların örgüt bağlılığı ve motivasyonlarını arttıracakları sonucu oluşmuştur. Felsefi olarak kavramsal bir açıklama yapılacak olursa, çağ ve zamana göre değişik tanımlamalar yapıldığı görülecektir. İlk Çağ'da, tabiat, Orta Çağ'da, din ve Tanrı kavramları üzerinde durulmuş ve bu yönde açıklanma üzerinde durulmuştur.

İnsanlar, yaşamlarının her alanından adil tutumlarla karşılaşmak isterler. Çalışan kişiler zamanlarının büyük kısmını çalıştıkları kurumda geçirirler. Eğer çalışan iş yerinde adil bir algı içerisinde ise, kendinin bu şekilde hissediyorsa, bu durum onun örgüt bağlılığı duygusunu da geliştirecektir. Örgüte bağlılık ise çalışanın performansını olumlu yönde etkileyecek ve bu durum kurumun hedef ve amaçlarına ulaşmasında önemli bir etki yaratacaktır. Bu anlamda, örgüt çalışanlarının, örgüt içinde adalet olgusunu görmeleri ve bu duruma inanmaları gerekmektedir. Adil bir ortamın olduğunu hisseden çalışan, işine daha bir şevkle sarılacak ve örgüt içerisinde herkesle olumlu iletişim geliştirecektir. Diğer durumda ise çalışan örgütte adalet olgusunun olmadığını hissedecek ve bu durumda iş yerine karşı antipatik bir durum ortaya çıkacak, örgüt bağlılığı kavramı kendisinde gelişmeyecek, kurudaki atmosfer bozulacak ve çatışmaların yaşanması muhtemel hale gelecektir. Okullar, bireyin aileden çıkıp daha sistemli ve kapsamlı eğitim gördüğü, informal eğitimden çıkıp formal eğitime geçtiği kurumlardır. Birey zamanının büyük bir kısmını okullarda geçirir. Bahsedildiği üzere Millî Eğitim Bakanlığına bağlı kurumlarda (2020-2021 eğitim-öğretim yılı 1. dönem istatistiklerine göre) "18 milyon 85 bin 943" öğrenci ve 1.171.891 öğretmen görev yapmaktadır (MEB, 2022). Okulları diğer bütün kurumlardan ayıran en hassas nokta, amacının sadece insan yetiştirmek olmasıdır. Fakat günümüz ekonomik durumu ve konumu sebebiyle ne yazık ki eğitim ticarileşmeye başlamıştır. Bu durum eğitim yönetiminin de gitgide işletme mantığında hareket etmesine neden oldu. Fakat eğitim yönetiminde bizim ana unsurumuzun yönetim değil de eğitim olması gerekir. Eğitimde amaç, bireyin hayatını tüm yönleriyle toplumla uyumlu hale getirmektir (Aydoğan, 2015). Bu anlamda asıl olan, geleceğin şekillendiği ve yetiştiği okullarda bireylerin hayatının her aşamasına ve kalbine adalet olgusunun aşılmasıdır. Burada en büyük rol okul yöneticilerine düşmektedir. Okul yöneticisi ve öğretmenlere düşen görev, öğrenciler için adil bir ortam oluşturup bu ortamı hissetmelerini sağlamaktır. Bu yüzden okul yöneticisi



ve öğretmenlerin iletişim becerilerinin yüksek olması ve bu kanalların etkin bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Bu durum çalışma ortamında adil bir ortam algısı oluşturmaya katkı sağlayacaktır.

Öneriler

Yapılan araştırmalar neticesinde, okul yöneticisi, öğretmenler ve araştırmacılar için aşağıdaki önerilerde bulunulabilir. Okul müdürü, okulun yönetimini sağlayan kişi olup, okul atmosferinin pozitif ve okulda adil bir ortamın oluşmasında sorumlu kişidir. Okul müdürü, etkili ve sağlıklı bir iletişim kurarak ve adaletten ayrılmayarak okulda olumlu iklim ve huzuru meydana getirebilir. Öğretmenler açısından ise sınıfını en iyi şekilde yöneten, öğrencileri motive eden, öğrenme ortamı meydana getiren, etkili bir iletişim kuran öğretmen aynı zamanda adaleti de sağlamış olur. Eğitim yönetiminde adalet konusu üzerinde yapılan çalışmalar, sınırlı sayıda olup daha çok örgütsel adalet ile beraber sınırlı bir içerikle araştırılmıştır. Örgütsel adalet ile ilgili çalışmalar ise daha çok lise ve yükseköğrenim boyutunda çalışılmış, ilkökul düzeyinde ise sınırlı kalmıştır. Bu anlamda araştırmacıların bu alanda çalışmalarının önemli olduğu düşünülmektedir.

Teşekkür

Makalenin yazımı esnasında bana destek olan ve katkılarını esirgemeyen Doç. Dr. Cemal AKÜZÜM'e teşekkürü borç bilirim.

REFERENCES

- Abdalla, M. S., & Ali, I. A. (2017). Educational management, educational administration and educational leadership: definitions and general concepts. SAS Journal of Medicine (SASJM).
- Adams, J.S. (1965). Inequity In Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.), Advances In Experimental Social Psychology (Vol. 2, Pp. 267-299), New York: Academic Press.
- Akçay, A. (2000). Orta öğretim kurumu müdürlerinin gösterdikleri etkileme davranışlarına ilişkin müdür ve öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). On Sekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Atalay, İ. (2005). Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydoğan, İ. (2015). Eğitim ve paradigma. Ankara: Harf Yayıncılık.
- Balı, A. Ş. (2001). Çok kültürlülük ve sosyal adalet: "Öteki" ile barış içinde birlikte yaşamak Konya: Çizgi Bookstore.
- Bandura, A. (1977). Self-Efficacy: Toward A Unifying Theory Of Behavioral Change. Psychological Review, 84: 191–215.
- Başar, H. (2006). Türkiye'de eğitim denetimi. Editörler: M. Hesapçioğlu, A. Durmuş.
- Başaran, İ. E. (1989). Yönetim. Ankara: Gül Yayınevi.
- Bills, D. B., & Wacker, M. E. (2003). Acquiring Credentials When Signals Don't Matter: Employers Support of Employees Who Pursue Postsecondary Vocational Degrees. Sociology of Education, 76(2), 170-187.
- Bursalıoğlu, Z. (2013). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış (18. baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Cevizci, A. (2005). Felsefe sözlüğü (6. Baskı). İstanbul: Paradigma Yayınları.
- Cevizci, A. (2010). Eğitim sözlüğü. Say Yayınları.
- Chory-Assad, R. M. (2002). Classroom justice: Perceptions of fairness as a predictor of student motivation, learning, and aggression. Communication Quarterly, 50, 58–77.



- Chory-Assad, R. M., & Paulsel, M. L. (2004). Classroom justice: Student aggression and resistance as reactions to perceived unfairness. *Communication Education*, 53, 253-273.
- Chory-Assad, R.M. & Paulsel M. L. (2005). Perceptions of instructor interactional justice as a predictor of student resistance. *Communication Research Reports*, 22(4), 283-291.
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: a meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321.
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A metaanalysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86: 386– 400.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview of the field. In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *The handbook of organizational justice* (pp. 3-56). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Çeçen, A. (1993). *Adalet kavramı*. Ankara: Gündoğan Yayınları.
- Çelikkaya, T. (2008). *Justice In School Practices: 6th And 7th Grade Students' Perceptions Of Their School Experiences. (Yüksek Lisans Tezi)*. Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Bölümü.
- Çırak, S., & Baskan, G. A. (2015). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algısı (Ankara/Yenimahalle). *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 23(3), 1091-1106.
- Dalbert, C., & Maes, J. (2002). Belief in a Just World as a Personal Resource in School. In M. Ross & D. T. Miller (Eds.), *The Justice Motive in Social Life. Essays in Honor of Melvin Lerner*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Demirel, Y. & Seçkin, Z. (2011). Örgütsel adaletin bilgi paylaşımı üzerine etkisi: İlaç sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Bilgi*, 56, 99-119.
- Demirtaş, H. & Güneş, H. (2002). *Eğitim yönetimi ve denetimi sözlüğü*. Ankara: Anı Publishing.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik tarzlarının ve adalet algisinin; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma. (Yüksek Lisans Tezi)*. Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Greenberg, J. (2003). Creating unfairness by mandating fair procedures: The hidden hazards of a pay-for-performance plan. *Human Resource Management Review*, 13(1), 41-57.
- Güçlü, A., Uzun, E., Uzun, S., & Yolsal, Ü. H. (2003). *Felsefe sözlüğü*. Ankara.
- Güner, B. (2016). *The Effect Of Organizational Justice On Turnover Intention And The Mediating Role Of Emotional Exhaustion: A Study On Educational Institutions. (Yüksek Lisans Tezi)*. Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hoy, W. K., & Tarter, C. J. (2004). Organizational justice in schools: No justice without trust. *International Journal of Educational Management*.
- Irak, D. U. (2004). Örgütsel adalet: Ortaya çıkışı, kuramsal yaklaşımlar ve bugünkü durumu. *Türk Psikoloji Yazıları [Turkish Psychological Articles]*, 7(13), 25-43.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- Kals, E., & Jiraneck, P. (2011). Organizational justice. In *Justice and conflicts* (pp. 219-235). Springer, Berlin, Heidelberg.



- Kemer, M., & Polat, S. (2021). The Relationship Between Secondary School Teachers' Perception of Organizational Justice and School Climate. *Participatory Educational Research*, 9(3), 148-165.
- Kim, T. Y., & Kim, M. (2013). Leaders' moral competence and employee outcomes: The effects of psychological empowerment and person-supervisor fit. *Journal of business ethics*, 112(1), 155-166.
- Kim, T. Y., Lin, X. W., & Leung, K. (2015). A dynamic approach to fairness: Effects of temporal changes of fairness perceptions on job attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 30(1), 163-175.
- Kim, T.Y., Leung, K. ve Lin, X. (2016). Justice, Fairness and Employee Engagement <https://ideasforleaders.com/Ideas/justice-fairness-and-employee-engagement/>
- Kimani, G.N. (2011). *Educational Management*. Nairobi: African Virtual University.
- Korkmaz, İ. (1998). İlköğretim okulu müdürlerinin; müfettişlerin, yönetici teftiş ve değerlendirme etkinliklerine ilişkin görüşleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Küçükçene, M. (2017). Eğitim yönetiminde adalet olgusu (Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı.
- Maiese, M. (2004). Retributive justice. beyond intractability. In G. Burgess & H Burgess (Eds.), *Conflict Research Consortium*, Boulder: University of Colorado.
- Özkalp, E. & Kirel, Ç. (2013). *Örgütsel davranış*. Bursa: Ekin Publishing.
- Rawls, J. (1971). *A Theory of justice*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Rebore, R. W. (2001). *The Ethics of Educational Leadership*, New Jersey: Prentice Hall.
- Resh, N., & Sabbagh, C. (2016). Justice and education. In *Handbook of social justice theory and research* (pp. 349-367). Springer, New York, NY.
- Sabbagh, C., Resh, N., Mor, M., & Vanhuyse, P. (2006). Spheres of Justice within Schools: Reflections and Evidence on the Distribution of Educational Goods. *Social Psychology of Education*, 9, 97-118.
- Sayü P. (2014). The relationship between organizational justice and work alienation. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Serinkan, C. ve Ürkek Erdiş Y. (2014). Dönüşümcü liderlik bağlamında örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management review*, 29(3), 379-387.
- Surya, P. (2011). *Educational management, handbook for school of education student*. Yogyakarta State University.
- Taymaz, H. (2003). İlköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri için okul yönetimi. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Töremen, F., & Tan, Ç. (2010). Justice in education organizations: A conceptual analysis. *Dicle University Journal Of Education Faculty* 14 (2010), 58, 70.
- Uysal, M. (2014) Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki algıları. (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Whisenant, W. & Jordan, J. S. (2008). Fairness and enjoyment in school sponsored youth sports. *International Review for the Sociology of Sport*, 43(1), 91-100.
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The leadership quarterly*, 19(6), 708-722.