

Okul Yöneticilerinin Adaletle İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi

İsmet KAYA

Dr. Öğr. Üyesi, Dicle Üniversitesi, Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi, E-posta: ismetkaya@dicle.edu.tr
ORCID: 0000-0002-9998-1261

Hatice ÖZKAPLAN

Öğretmen, Vali Ünal Erkan İlkokulu, E-posta: htckpln545@gmail.com
ORCID: 0009-0000-8073-2276¹

Öz

Hayatın vazgeçilmez bir parçası olan adalet kavramı, toplumsal yaşamda huzur ortamının oluşmasından eğitim kurumlarının verimliliğine kadar geniş bir yelpazede önem arz etmektedir. İnsan hayatında yadsınamayacak konumda yer alması adalet kavramının irdelenmesini, üzerine araştırmalar yapılmasını gerekli kılmaktadır. Bu araştırmada, okul yöneticilerinin adaletle ilişkin görüşlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma nitel araştırma desenlerinden fenomenolojik çözümleme deseni kullanılarak tasarlanmıştır. Araştırmanın verileri 2024-2025 eğitim öğretim yılında Diyarbakır ilinde 10 okulda görev yapan 20 okul yöneticisinden toplanmıştır. Veri toplama aracı olarak, araştırmacıların hazırladığı yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşmeler bireysel olarak gerçekleştirilmiş, ses kaydı alınmış daha sonra veriler bilgisayar ortamında yazıya dökülmüştür. Elde edilen veriler içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiştir. Verilerin analizi sonucunda, okul yöneticilerinin adaleti; “Hak edene hakkını teslim etmek” ve “Eşitlik” şeklinde tanımladıkları görülmüştür. Okul yöneticileri, eğitim kurumlarında adaleti sağlamak için yapılabilecekler hakkında “Herkes eşit mesafede yaklaşılmalı” “Yönetici adaletli olmalı” şeklinde görüş belirtirken adaletsizliğe neden olan faktörlere ilişkin, “Ayrımcılık” “Egoizm” ve “Liyakatsizlik” şeklinde görüş belirttikleri görülmüştür. Adaletin sağlanmasının önemi hakkında “Huzurun sağlanması” “Güven ortamının oluşması” şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir. Adaletin göstergelerine ilişkin görüşlerini ise “Huzur” ve “Mutluluk” olarak ifade ettikleri saptanmıştır. Bulgulardan yola çıkarak karar alma süreçlerine öğretmenlerin dâhil edilmesi ve ayrımcılığın önlenmesine yönelik projeler yapılması önerilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Adalet, okul, yöneticiler

Examining School Administrators' Views On Justice

Abstract

The concept of justice, which is an indispensable part of life, is important in a wide range from the formation of an environment of peace in social life to the efficiency of educational institutions. Its undeniable position in human life makes it necessary to examine the concept of justice and to conduct research on it. In this study, it is aimed to examine school administrators' views on justice. The research was designed using the phenomenological analysis design, one of the qualitative research designs. The data were collected from 20 school administrators working in 10 schools in Diyarbakır province in the 2024-2025 academic year. A semi-structured interview form prepared by the researchers was used as a data collection tool. The interviews were conducted individually, audio-recorded, and then the data were transcribed on computer. The data obtained were analyzed by content analysis methods. As a result of the analysis of the data, it was seen that school administrators defined justice as “giving justice to those who deserve it” and “equality”. While school administrators stated that “Everyone should be approached equally” and “Administrators should be fair” about what can be done to ensure justice in educational institutions, it was seen that they stated “Discrimination”, “Egoism” and “Meritlessness” about the factors that cause injustice. They expressed their views on the importance of ensuring justice as “Ensuring peace”

and “Creating an environment of trust”. It was determined that they expressed their views on the indicators of justice as “Peace” and “Happiness”. Based on the findings, it is recommended to include teachers in decision-making processes and to carry out projects to prevent discrimination.

Keywords: Justice, school, administrators

1. GİRİŞ

Adalet kavramı, insanlığın var oluşu kadar eskiye dayansa da taşıdığı anlam her dönemde gündemde kalmasını sağlamıştır. İnsanlar, çağlar boyunca bir arada yaşamış sosyal varlıklar olduğundan birlikte huzur içinde yaşamalarının ve buna bağlı olarak toplumsal hayatta karmaşanın engellenebilmesinin adaletin gözetilmesiyle yakından ilişkili olduğu düşünülmektedir. Nitekim sosyal ilişkilerinde de insanların adalet arayışında oldukları görülmektedir. Bireylerin hayatında sıkça yer edinen adalet kavramı geçmişten günümüze araştırmalara konu olmuş ve geniş kapsamlı olması sebebiyle tanımlanması zorlaşan kavramlar içinde yerini almıştır.

Adalet kavramı, doğru olmak, doğru davranmak gibi anlamlara gelmekte ve kavramın kökünü “adl” fiili oluşturmaktadır (Kara, 2013). Adalet sözcüğünün İngilizcedeki karşılığı ise “justice” kelimesidir. Justice sözcüğünün kökünü oluşturan “just” ise, bir sistemin iyi işlemesi için gereken uygulamaların yapılması olarak ifade edilebilir (İçerli, 2010). Alanyazın incelendiğinde adaletle ilişkin çeşitli tanımların yapıldığı görülmektedir. “Adalet” kavramı Aristoteles, Platon, Sokrates, Farabi gibi felsefeyle ilgilenen önemli düşünürlerin de üzerine araştırmalar yaptıkları bir kavramdır (Demirtaş, 2016). Aristoteles’e göre adalet kavramı “Bütün erdemleri içinde barındıran en tamamlanmış ve en mükemmel erdem” anlamına gelirken Sokrates’e göre adalet “İyi olanı kötü olandan ayırma bilgisi” olarak tanımlanmaktadır (Topakkaya, 2008). TDK’ de ise adalet, “Hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme” anlamlarına gelmektedir. Bireylerin başkalarının haklarına saygı göstermesi, yalnızca kişisel özelliklerle açıklanamayacak kadar çok boyutlu bir olgudur. Aile yapısı, sosyal çevre ve kültürel etmenlerin yanı sıra, eğitim sürecinde kazandırılan değerlerin de bu tutumların gelişiminde etkili olduğu düşünülmektedir. Bu çerçevede, bireylerin hak ve sorumluluk bilinci geliştirmelerinde değerler eğitiminin önemli bir rol oynayabileceği ifade edilebilir. Özellikle empati, adalet, saygı ve sorumluluk gibi temel değerlerin eğitim yoluyla bireylere kazandırılması, hak gözetim davranışlarının benimsenmesine katkı sunabilir.

Türkiye Yüzyılı Maarif Modeli, değerler eğitimini merkeze alan bir yaklaşım benimsemekte ve erdemli birey yetiştirmeyi temel hedeflerden biri olarak görmektedir. Değer; bireyin varoluş sürecini ve yaşamını anlamlandırmasına katkı sunmasının yanı sıra, içsel bir bütünlük geliştirmesine, ahlaki temellere dayanan bir kişilik yapısı oluşturmaya ve toplumla uyum içinde yaşamasına olanak tanır. Aynı zamanda bireyin sosyal ilişkilerini nitelikli bir biçimde sürdürebilmesini sağlayarak hem bireysel hem de toplumsal yaşamda vazgeçilemez bir unsur olarak öne çıkar. Bu bağlamda, erdem ise eğitim yoluyla bireylere kazandırılması hedeflenen güçlü kişilik özelliklerini ifade eder. Erdemlere ulaşma süreci, bireyin yaşantılar yoluyla edindiği değerler aracılığıyla gerçekleşmekte ve bu değerlerin bireyin davranışlarına yansımaları beklenmektedir. Bu anlayış doğrultusunda, Türkiye Yüzyılı Maarif Modeli’nde değerler, bireyin davranışlarıyla gözlemlenebilir bir biçimde ‘Erdem-Değer-Eylem Çerçevesi’ ile yapılandırılmıştır. Bu çerçevede, çatı değerler etrafında kümelenen bir değer sistemi sunulmakta; bu çatı değerler, diğer birçok değerle kesişen ve onları bütünleştiren temel değerler olarak tanımlanmaktadır. Modelde saygı, sorumluluk ve adalet, çatı değerler olarak belirlenmiştir. Bu değerlerin özellikle adaletin, öğrenciler tarafından içselleştirilmesi ve

davranışa dönüştürülmesi modelin temel hedeflerinden biri olarak vurgulanmaktadır (MEB, 2024).

Eğitim; bireylerin bilişsel yapılarına, davranışlarına ve tutumlarında adalet ilkesini yerleştiren bu ilkeyi besleyen en önemli araçtır (Borucu Yüksel, 2022). Eğitim süreçlerinde adaletin izlerini yakından görmek mümkündür. Bireylerin, adalet algılarını gösterdikleri yerlerden biri günlük yaşantılarının büyük bir kısmını geçirdikleri iş ortamlarıdır (İçerli, 2010). Bu çalışmada görüşleri alınan okul yöneticilerinin iş ortamları, toplumu derinden etkileyen kurumların başında gelen eğitim kurumlarıdır. Alanyazında yapılan çalışmalar (Choi (2011), Tokay ve Eyüpoğlu (2018), kurum çalışanlarının adalet algılarının iş ortamlarındaki tutum ve davranışlarını yakından etkilediğini gözler önüne sermektedir. Eğitim kurumlarının kültürü ise orada çalışanların düşünceleri ve algılarıyla yakından ilintilidir (Meydan, Şeşen, Basım, 2011). Öğrencilerin adaletin var olduğu bir kurumda yer almaları, adil davranışlar sergileyen yöneticileri gözlemlemeleri ilerleyen yaşantılarında kendilerinin de adil bireyler olmalarına katkı sağlayacaktır. Bu sebeple okul yöneticilerinin adil yaklaşımlar sergilemeleri son derece önemlidir (Küçükçene, Aydoğan, 2018). Bu nedenle, eğitim kurumlarında adalet algısının güçlendirilmesi ve okul yöneticilerinin adil tutumlar sergilemesi, hem çalışanların olumlu davranışlar geliştirmesine hem de öğrencilerin sağlıklı bireyler olarak yetişmesine önemli katkılar sağlamaktadır.

Adalet kavramı yaşamın tüm evrelerinde yer almasının yanı sıra eğitim kurumları için de vazgeçilmezdir. Eğitim kurumlarında örgütsel adalet, öğretmenlerin motivasyonlarını ve buna bağlı olarak performanslarını doğrudan etkilemektedir (Emir, 2017). Nitekim önemli düşünürlerden Platon da adaletin en temel değerlerden biri olduğuna vurgu yapmaktadır (Alpaslan, 2019). Adalet, hak edene hakkını vermeyi içermektedir (Turhan, Çelik, 2011). Eğitim kurumlarında adaleti sağlayarak hak edene hakkını verme işi büyük oranda yöneticilerin sorumluluğundadır. Yöneticilerin bu sorumluluğu yerine getirebilmelerinin yolu, adalet kavramını nasıl algıladıklarından geçmektedir. Öte yandan ülkemizde eğitim sistemini geliştirmek için devamlılık gösteren çalışmalar yapılsa da istenen verim alınamamaktadır ve sorunlar devam etmektedir (Akbaba, Erdoğan, 2014). Eğitim sisteminin niteliğini artıracak çözümlerden birinin yöneticilerin donanımlı, adil, görev yaptığı kurumu ileriye taşıyabilecek özelliklere sahip olmasına bağlı olduğu düşünülmektedir. Bu perspektif doğrultusunda okul yöneticilerinin adaleti nasıl algıladıklarının ve adalet kavramını ne derecede benimsediklerinin belirlenmesine yönelik çalışmaların yapılması önem arz etmektedir.

Literatür tarandığında okul yöneticilerinin çeşitli konularda görüşlerinin alınmasını içeren çalışmalar olduğu görülmüştür (Kardaş, Arabacı, 2022; Gül Çay, 2021; Yalçın, 2019; Levent, Çayak, 2017; Ağaoğlu, Altinkurt, Yılmaz, Karaöse, 2012). Adaletle ilişkin çalışmaların ise genelde “örgütsel adalet” (Uludağ, 2022; Görgülü, Kazak, 2022; Demir, 2021; Çeçen, 2019) ve “sosyal adalet” (Yalçın, 2024; Kaya, 2023; Adışen, 2022; Kartal Alpaslan, 2020;) kavramlarında yoğunlaştığı görülmektedir. Ancak okul yöneticilerinin adalet kavramına ilişkin görüşlerini içeren bir çalışmaya rastlanmamaktadır. Bu araştırma, literatürdeki mevcut boşluğu doldurmanın yanı sıra, kurumlarda huzur ortamının sağlanmasında okul yöneticilerinin adalet algısının belirlenmesi ve yöneticilerin adil davranışlarına ilişkin görüşlerinin ortaya konması açısından önemli bir katkı sunmaktadır.

2. Yöntem

Bu çalışmada, okul yöneticilerinin adaletle ilişkin görüşlerinin ortaya konması amacıyla uygun olarak nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Nitel araştırmalar, insanların davranışlarını, görüşlerini ve tecrübelerini detaylı bir şekilde anlamayı, yorumlamayı ve betimlemeyi amaçlayan, ayrıntılı incelemeye fırsat sunan

araştırmalardır (Denzin & Lincoln, 1998). Nitel araştırmalarda, katılımcıların olayları ve olguları algılama biçimleri önemlidir. Bu bağlamda gerçekliği anlayabilmenin yolu katılımcıların gerçekliği nasıl algıladıklarını araştırmaktan geçmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Fenomenoloji deseni ise, insanların eylemlerinin, davranışlarının temel anlamını açığa çıkarmaya çalışan bir nitel araştırma türüdür (Creswell, 2023).

3. Çalışma Grubu

Katılımcılar, maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılarak seçilmiştir. Maksimum çeşitlilik örnekleme, farklı durumlar arasında ortak olguların olup olmadığının bulunmasını ve bu çeşitlilik göz önüne alınarak problemin farklı boyutlarının ortaya çıkarılmasını içerir (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Bu araştırma, Diyarbakır ili merkez ilçelerde bulunan (Kayapınar, Yenişehir Bağlar, Sur) 5 İlkokul, 2 Anaokulu, 1 İmam Hatip Ortaokulu, 1 Anadolu Lisesi ve 1 Bilim ve Sanat Merkezi olmak üzere 10 okulda görevli toplam 20 okul yöneticisinden oluşmaktadır. Farklı eğitim kademelerinde görev yapan yöneticiler araştırmada yer almıştır. Katılımcılara ilişkin bilgiler Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1. Katılımcı Bilgileri

Katılımcılar	Cinsiyet	Yaş	Mesleki Kıdem	Yöneticilik Kıdemi	Branş	Eğitim Durumu	Medeni Hali
K1	Erkek	47	24	19	Sınıf	Yüksek Lisans	Evli
K2	Erkek	32	9	2	Okul öncesi	Lisans	Evli
K3	Erkek	42	19	8	Sınıf	Yüksek Lisans	Evli
K4	Erkek	38	16	6	Sınıf	Lisans	Evli
K5	Erkek	27	5	2	Okul öncesi	Lisans	Bekâr
K6	Erkek	45	22	14	Tarih	Yüksek Lisans	Evli
K7	Erkek	41	17	13	Sınıf	Yüksek Lisans	Evli
K8	Erkek	62	40	24	Sınıf	Lisans	Evli
K9	Kadın	38	14	8	Sınıf	Yüksek Lisans	Evli
K10	Erkek	42	18	8	Sınıf	Yüksek Lisans	Evli
K11	Erkek	42	22	16	Coğrafya	Yüksek Lisans	Evli
K12	Erkek	51	25	18	Biyoloji	Yüksek Lisans	Evli
K13	Erkek	40	18	10	Beden Eğitimi	Lisans	Bekâr
K14	Kadın	50	28	14	Sınıf	Yüksek Lisans	Bekâr
K15	Erkek	43	22	17	Sınıf	Yüksek Lisans	Evli
K16	Erkek	44	18	8	Sınıf	Yüksek Lisans	Evli
K17	Kadın	36	14	9	Okul öncesi	Yüksek Lisans	Evli
K18	Erkek	44	24	23	Sınıf	Yüksek Lisans	Evli
K19	Erkek	44	21	18	Sınıf	Yüksek Lisans	Evli
K20	Kadın	63	38	24	Okul Öncesi	Lisans	Evli

Tablo 1’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan okul yöneticilerinin cinsiyetine bakıldığında 16’sının erkek 4’ünün kadın olduğu, yaşlarının 27-62 yaş aralığında değiştiği, meslekteki hizmet yıllarının 14-26 yılları arasında değiştiği, yöneticilikteki hizmet yıllarının ise 2-24 yılları arasında değiştiği görülmektedir. Katılımcılardan 12’sinin branşı sınıf, 4’ünün branşı okul öncesi, 1’inin branşı tarih, 1’inin branşı coğrafya, 1’inin branşı beden eğitimi, 1’inin branşı da biyolojidir. 14’ünün eğitim durumu yüksek lisans, 6’sının eğitim durumu lisanslıdır. 17’sinin medeni hali evli, 3’ünün medeni hali bekârdır.

4. Veri Toplama Aracı

Araştırma verileri, görüşme tekniği kullanılarak toplanmıştır. Geçerliği ve güvenilirliği artırmak amacıyla uzman görüşü alınmış ve yarı yapılandırılmış görüşme formunun hazırlanmasının ardından alan taraması ve doküman incelemesi yapılmıştır. Araştırmanın yöntemi ile süreçleri açık ve ayrıntılı bir şekilde katılımcılara açıklanmış olup anlaşılmayan noktalar olduğunda gerekli ek bilgiler verilmiştir. Katılımcılara, araştırmacılar tarafından hazırlanmış 5 adet açık uçlu soru sorulmuştur. Görüşmeler, katılımcılara konuya ilişkin bilgilendirme yapıldıktan sonra onların tercih ettiği zaman ve mekânda samimi bir sohbet ortamında yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerin, kayıt cihazıyla kayıt altına alınmasının yanı sıra görüşme sırasında önemli bulunan bilgiler ayrıca not tutularak kaydedilmiştir. Görüşme sonucunda elde edilen veriler, betimsel bir yaklaşımla doğrudan sunulmuş, verilerin kendi içinde anlamlı ve tutarlı olmalarına özen gösterilmiştir. Katılımcıların isimlerine yer verilmeden çalışmada kod isimler kullanılması tercih edilmiştir. Görüşmeler ortalama 37 dakika sürmüş, yönlendirici ifadelerden kaçınılmıştır. Kayıt cihazı kullanılarak kaydedilen görüşmelerin verileri araştırmacılar tarafından bilgisayar ortamında yazıya dökülmüştür. Araştırmanın güvenilirliği ve geçerliği bağlamında nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılan inanılabilirlik, güvenilirlik, onaylanabilirlik ve aktarılabilirlik ölçütleri dikkate alınmıştır. Bu doğrultuda, inanılabilirliğin sağlanması amacıyla elde edilen veriler doğrudan alıntılarla desteklenmiş, katılımcı görüşleri herhangi bir yoruma yer vermeksizin sunulmuştur. Görüşme süreci boyunca katılımcıların ifadeleri dikkatle kaydedilmiş ve anlam bütünlüğü korunarak analiz edilmiştir. Güvenilirliği sağlamak için kodlama süreci boyunca uzman görüşlerine başvurulmuş ve farklı bir araştırmacıyla kodlayıcılar arası uyum kontrol edilmiştir. Onaylanabilirlik ölçütü kapsamında, araştırma sürecinde izlenen yol, kullanılan veri toplama araçları ve analiz süreci detaylı bir biçimde açıklanarak araştırmanın şeffaflığı sağlanmıştır. Aktarılabilirlik açısından ise çalışma grubunun demografik özellikleri açıkça belirtilmiş ve bağlamsal bilgiler ayrıntılı şekilde sunulmuş, benzer koşullarda gerçekleştirilecek araştırmalara yol gösterici nitelikte bilgiler sağlanmıştır.

5. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde, içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizi, araştırmanın temelinde yer alan kalıpları ve temaları ortaya koyma amacına uygun olarak; araştırmanın özüne inilmesi, verilerin sistematik bir şekilde incelenmesi, yorumlanması ve kategorize edilmesidir. İçerik analizi benzer verilerin, belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları anlaşılır bir biçimde düzenlenmesi esasına dayanır (Baltacı, 2017). Verilerin bulgular halinde tanımlanması ve sunulması aşmasında sade, anlaşılır bir dil kullanılmasına özen gösterilerek gerekli görülen noktalarda doğrudan alıntılar yapılmıştır. Görüşmelerde ulaşılan verilerin analiz edilmesi sonucunda bazı konuların daha fazla ön planda kaldığı görülmüştür. Buradan hareketle katılımcıların görüşme sorularına verdikleri benzer cevaplar gruplandırılmıştır. Oluşturulan temaların ve kodların düzenlenmesinin ardından bulgular tanımlanmış ve yorumlanmıştır.

6. Bulgular

Araştırmanın ilk sorusu olan “Adalet Denilince Ne Anlıyorsunuz?” sorusuna ilişkin katılımcıların vermiş olduğu cevaplar sonucunda oluşturulan tema ve kodlar Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. “Adalet Denilince Ne Anlıyorsunuz?” Sorusuna Verilen Yanıtlara İlişkin Bulgular

Tanımlar	f
Hak edene hakkını teslim etmek	7
Eşitlik	7
Her canlının hakkının gözetilmesi	2
Olması gerektiği gibi davranmak	2
Hakkaniyetli davranmak	1
Hukuk kurallarına uymak	1
Toplam	20

Tablo 2’de görüldüğü üzere katılımcıların adaleti nasıl tanımladıkları ile ilgili en çok “Hak edene hakkını teslim etmek” ve “Eşitlik” cevaplarını verdikleri görülmektedir. İkinci olarak en fazla ifade edilen tanımlar ise “Her canlının hakkının gözetilmesi” ve “Olması gerektiği gibi davranmak” yanıtlarıdır. Diğer katılımcıların da “Hakkaniyetli davranmak” ve “Hukuk kurallarına uymak” şeklinde cevap verdikleri saptanmıştır. Bu konuda katılımcılar görüşlerini şu cümlelerle ifade etmişlerdir:

“Çok geniş kapsamlı bir kelime kısa ama gerçekten derinliği fazla olan bir kelime öyle söyleyeyim. Adalet isminden de anlaşılacağı üzere kişiye hakkını teslim etme hatta kişiye değil de canlıya diyebiliriz. Sadece kişi hakkı, insan hakkı olarak bakmıyorum olaya nefes alan her canlının hakkının gözetilmesi ve o hakkın teslim edilmesi olarak yorumlayabilirim.” (K1).

“Adalet toplum hayatında yer alan çok geniş bir kavramdır. Adalet deyince aklıma doğru davranmak, eşit olmak, eşit tutmak, kararlı ölçülü olmak, hukuk kurallarına uymak, gücünün zayıfı ezmesini engellemek gibi durumlar geliyor. Bir de adalet her yerde vardır okulda evde iş hayatında yani adalet hayatımızın 24 saat içinde yer alan bir parçadır. Et ve tırnak gibi bir şeydir. K(7).

“Adalet deyince taşların yerlerine oturması, hak edenin hakkını alması olarak anlıyorum.” K(19).

“Adalet deyince hakların eşit bir şekilde dağıtılması hakların gözetilmesi yeri zamanı geldiğinde de kişinin hakkını alması ve adalet terazisinin olduğu figür aklıma geliyor ve dediğim gibi adalette hiç kimseye hiçbir zümreye hiçbir sınıfa farklı davranılmaması gerekiyor. Özellikle zayıf fakir ayrımı olur veya başka türlü olur cinsiyet ayrımı olur mezhep ayrımı olur her şekilde bu kıssalara bu kriterlere uyarak gerekeni, sisteme uygun bir şekilde düzenlemeler yapılması gerekiyor diye düşünüyorum.” K (14).

Araştırmanın ikinci sorusu olan “Eğitim Kurumlarında Adaleti Sağlamak İçin Neler Yapılabilir?” sorusuna ilişkin katılımcıların vermiş olduğu cevaplar sonucunda oluşturulan tema ve kodlar Tablo 3’de sunulmuştur.

Tablo 3. “Eğitim Kurumlarında Adaleti Sağlamak İçin Neler Yapılabilir?” Sorusuna Verilen Yanıtlara İlişkin Bulgular

Tanımlar	f
Herkese eşit mesafede yaklaşılmalı	8
Yönetici adaletli olmalı	5
Kurum çalışanları adaleti benimsemeli	3

Kararlarda şeffaf olunmalı	1
Fırsat eşitliği sağlanmalı	1
Öğrenci merkezli olunmalı	1
Herkes birbirine saygılı olmalı	1
Toplam	20

Tablo 3' de görüldüğü üzere katılımcıların eğitim kurumlarında adaleti sağlamak için yapılabileceklerle ilişkin en çok “Herkes eşit mesafede yaklaşılmalı” yanıtını verdikleri saptanmıştır. İkinci olarak en fazla ifade edilen tanım ise “Yönetici adaletli olmalı” cevabıdır. “Kurum çalışanları adaleti benimsemeli” ise üçüncü olarak en fazla ifade edilen yanıtır. ”Diğer katılımcıların da “Herkes birbirine saygılı olmalı”, ”Fırsat eşitliği sağlanmalı”, “Kararlarda şeffaf olunmalı” ve “Öğrenci merkezli olunmalı” şeklinde cevaplar verdikleri saptanmıştır. Bu konuda katılımcılar görüşlerini şu cümlelerle ifade etmişlerdir:

“Bir eğitim kurumunda adaletin olması öncelikle yöneticinin adaletli olmasından geçiyor. O kurumu idare eden tüm sorumluluğu üzerine alan yöneticinin bu vasfı taşıması gerekiyor. Bu vasfı taşıırken de yöneticinin önce kendinden başlaması gerekiyor. Önce kendine adaletli olacak sonra en alttan en üste kadar sorumluluğundaki insanlara karşı adaleti tesis etmekle sorumludur. Adaletli olmak zorundadır. Adalet bir kurum için insanın kalbi gibi bir şeydir. Bir insan nasıl kalpsiz yaşayamazsa adaletsiz bir yerinde sürdürülebilirliği çok kısa ve az olur diye düşünüyorum.” (K1).

“Bence fırsat eşitliğinin olması lazım. Eğitim kurumlarında kesinlikle fırsat eşitliği sağlanmalı. Eğitim materyalleri, fiziksel koşullar kaynaklar herkese eşit düzeyde sunulmalı ve herkes hizmet anlamında bunlardan eşit düzeyde yararlanmalı. Engeli olanlar için fiziksel koşullar iyileştirilmeli maddi imkânları olmayanlar için destek sağlanmalı. Eğitim hizmeti sunan kişilerin ihtiyaçları dikkate alınarak planlar programlar hazırlanmalı. Öğretmenlerin ve öğrencilerin görüşleri kesinlikle bu konuda dikkate alınmalı. Özel öğrencilere destek olacak çalışmalar yapılmalı özel programlar imkânlar sağlanmalı. Başarılar kesinlikle takdir edilmeli olumsuz davranışları engelleyici önlemler alınmalı. Genel ilkeler kişiden kişiye değişmemeli ayrımcılık konusunda diyorum bunu. Çalışanlar arasında kesinlikle ayırım yapılmamalı idari kararlarda da ya da yönetim kararlarında şeffaf olunması lazım diye düşünüyorum. (K4).

“Eğitim kurumlarında öncelikle iş tepede müdürde bittiği için müdürün hakkaniyetli ve esas olarak bütün öğretmenlere eşit şekilde yaklaşması gerekmekte hiç kimseyi dini, ırkı, siyasi görüşü, davranışı, giyim tarzı ya da benzeri özelliklerden dolayı yargılamadan herkese mantık çerçevesinde eşit şekilde yaklaşarak adaleti sağlayabilir.” (K5).

“Eğitim kurumlarında öncelikle yönetici konumundaki kişilerin adil olması gerekir. Kendini iyi yetiştirmiş olması lazım. Hakkı teslim ederken cinsiyet, ırk ayırt etmeksizin herkesin ihtiyacını, hukukunu düşünerek hareket etmesi gerekir. Tarafsız, eşitlikçi uygulama içerisinde herkese eşit mesafede olması gerekir. İnsanların adalet duygusunu zedelemeyecek şekilde davranışlar içerisinde olması gerekiyor idarecinin. Yönetim anlayışı da zaten bunun üzerine kurulmalıdır. Herkese eşit mesafede durduğu zaman iyi bir yönetim kurulmuş, kazanılmış olur diyebilirim.” (K8).

Araştırmanın üçüncü sorusu “Adaletsizliğe neden olan faktörler nelerdir?” sorusuna ilişkin katılımcıların vermiş olduğu cevaplar sonucunda oluşturulan tema ve kodlar Tablo 4’de sunulmuştur.

Tablo 4. “Adaletsizliğe Neden Olan Faktörler Nelerdir?” Sorusuna Verilen Yanıtlara İlişkin Bulgular

Tanımlar	f
Ayrımcılık	7
Bencillik (Egoizm)	5
Liyakatsizlik	5
Sosyoekonomik durumlar	2
Empati kurulmaması	2
Kibir	1
Bilgisizlik	1
Önyargı	1
Kıskançlık	1
Toplam	25

Tablo 4’te görüldüğü üzere katılımcıların adaletsizliğe neden olan faktörlere ilişkin en çok “Ayrımcılık” yanıtını verdikleri saptanmıştır. En fazla söylenen ikinci tanımlar “Egoizm” ve “Liyakatsizlik” cevapları olarak tespit edilmiştir. Üçüncü olarak en fazla “Empati kurulmaması” ve “Sosyoekonomik durumlar” yanıtları ifade edilmiştir. Ayrıca katılımcıların “Kibir”, “Bilgisizlik” ve “Önyargı” yanıtlarını da verdikleri saptanmıştır. Bu konuda katılımcılar görüşlerini şu cümlelerle ifade etmişlerdir:

“Kayırma yapılması, insanlara eşit mesafede durulmaması, bireylerin egolarını tatmin etmek istemeleri ya da kendi isteklerini başkalarına empoze etmek istemeleri adaletsizliğe sebebiyet verir.” (K10).

“Yanlı davranmak, kayırmak, kişiyi çok iyi tanımadan onunla ilgili önyargının oluşması adaletsizliğe sebebiyet verebilir. Bunlar aklıma geliyor.” (K14).

“Yani sosyoekonomik durumlar olabilir politik görüşler olabilir öğretmenin çocuğa bakışı olabilir cinsiyet farkı olabilir bunları sayabilirim. Eğitim yöneticilerinin zaman zaman adaletsiz davranmalarına sebebiyet veren faktörler arasında ise astının kendi verdiği kurallara uymamasından kaynaklı ortaya çıkabilir ya da astı mesleğini gerektiği şekilde idame ettiremediği için ona karşı negatif tutum sergileyebilir.” (K 2).

“İnsanın ihtirasından kaynaklı olabileceğini düşünüyorum çoğu zaman. İstekleri, heva ve hevesleri, egoları, bencillikleri adaletsizliğe neden olan faktörlerdendir.” (K 6).

“Bilgisizlik ve kendine göre yorumlama yani kişinin şahsi düşüncelerini şahsi görüşlerini yansıtması.” (K 12).

Araştırmanın dördüncü sorusu “Adaletin Sağlanması Sizce Neden Önemlidir?” sorusuna ilişkin katılımcıların vermiş olduğu cevaplar sonucunda oluşturulan tema ve kodlar Tablo 5’de sunulmuştur.

Tablo 5. “Adaletin Sağlanması Sizce Neden Önemlidir?” Sorusuna Verilen Yanıtlara İlişkin Bulgular

Tanımlar	f
Huzurun sağlanması	9
Güven ortamı	5
Toplumsal düzen	3
Verimi artırmak	3

Kargaşanın olmaması	1
Toplumların var olabilmesi	1
Toplam	22

Tablo 5’de görüldüğü üzere katılımcıların adaletin sağlanmasının önemine ilişkin en çok “Huzurun sağlanması” yanıtını verdikleri saptanmıştır. En fazla ifade ettikleri ikinci yanıt “Güven ortamı”dır. “Verimi artırmak” ve “Toplumsal düzen” ise en fazla ifade ettikleri üçüncü yanıt olarak görülmektedir. “Kargaşanın olmaması” ve “Toplumların var olabilmeleri” ifade edilen diğer tanımlardandır. Bu konuda katılımcılar görüşlerini şu cümlelerle ifade etmişlerdir:

“Adaletin olmadığı bir yerde güven olmaz güvenin olmadığı bir yerde üretim ve paylaşım da olmaz. Adaletin olmadığı bir yerde insanları bir araya toplamak olanaksızdır. Toplumlar insanların bir araya gelmesiyle oluşuyorsa insanların bir araya gelmesi için de adaletin sağlanması adaletli bir yönetimin olması gerekiyor. Kısacası toplumların var olabilmesi için adaletin olması gereklidir.” (K 3).

“Herkesin huzurlu, mutlu hissedebilmesi için adaletle ihtiyaç vardır. Emniyette yani kendini güvende hissetmesi için de adaletle ihtiyaç vardır. Eğer adalet sağlanmazsa insanlar rahat çalışamaz verimli olamazlar. İnsanlık adına doğru davranışlar gösteremez duruma gelirler Buradan hareketle herkesin adaletli olmak gibi bir zorunluluğunun olduğunu söyleyebiliriz. Bu insanı bir zorunluluktur.” (K 8).

“İnsanların bir arada huzur içinde yaşayabilmeleri, düzen içinde çalışabilmeleri için adaletin önemli bir unsur olduğunu düşünüyorum.” (K 9).

“Yani daha önce de söylediğim gibi toplumun iyi bir şekilde ilerleyebilmesi için, insanların rahat bir şekilde özgür bir şekilde yaşayabilmeleri için adalet şarttır. Toplumun yararına olan her şeyde bizler öncülük etmeliyiz. Bu bağlamda çalışmalar yapmamız lazım. Bu anlamda adalet olmadığına toplum çöker yani” (K11).

“Herkes istediğini yaparsa orada işler yürümez. Bütün her şey için bu geçerlidir. İşleyiş için adalet son derece önemlidir. Adalet sağlanmazsa toplumda düzensizlik baş göster.” (K 20).

“Toplumsal düzenin sağlanması, insanların güven içinde yaşamlarını sürdürebilmeleri için adale son derece önemlidir.(K 16).

Araştırmanın beşinci ve son sorusu olan “Adaletin Göstergeleri Sizce Nelerdir?” sorusuna ilişkin katılımcıların vermiş olduğu cevaplar sonucunda oluşturulan tema ve kodlar Tablo 6’de sunulmuştur.

Tablo 6. “Adaletin Göstergeleri Sizce Nelerdir?” Sorusuna Verilen Yanıtlara İlişkin Bulgular

Tanımlar	f
Mutluluk	9
Huzur	9
Saygı	3
Sorumluluk	3
Güven	3
Samimiyet	1
Nezaket	1
Dürüstlük	1

Demokratik katılım	1
Toplam	31

Tablo 6’da görüldüğü üzere katılımcıların adaletin göstergelerine ilişkin en çok “Mutluluk” ve “Huzur” yanıtlarını verdikleri tespit edilmiştir. En fazla ifade ettikleri ikinci yanıtlar ise ”Saygı” “Sorumluluk” ve “Güven “ dir. “Dürüstlük” “Samimiyet” “Nezaket” ve “Demokratik Katılım” ise belirttikleri diğer tanımlardandır. Bu konuda katılımcılar görüşlerini şu cümlelerle ifade etmişlerdir:

“Yani kurumlarda da bu böyledir ülke için de geçerlidir. Mutlu insanlar eşittir adalet tek kelimeyle. Bugün benim öğretmenim bu okula mutluysa bende ilk aradığı şey ilk baktığı şey adil bir yönetim sergilemiş olmamdır. Benim diğer meziyetlerim sonra gelir. Çok iyi bir yönetici olabilirim yönetsel anlamda etkililik anlamında ama öğretmen benim okuldaki uygulamalarımın dolayısı eğer ayrımcılığa uğradığını düşünüyorsa emin olun benim yaptığım güzel çalışmalar onun için hiçbir şey ifade etmez. Öğretmen önce kendisini düşünecek önce ben okulda eşit adil bir ortamdayım diyebilecek. Dolayısıyla insanlar mutluysa benim ilk kriterim budur. Diğerleri sonra gelir çünkü mutluluk diğer kapıları da açar. Anahtarınız mutluluksa siz o kapıyı açarsanız diğerleri arkasından gelir zaten. (K 18).

“Adaletin göstergeleri arasında bence hukuk, eşitlik, hakkaniyet ve farklı görüşlere saygıyı sayabiliriz.”(K 13).

“Huzur varsa iş barışı varsa mutluluk varsa meslektaşların birbirine karşı saygıları varsa adaletin olduğunu gösteriyor. Adil bir toplumda refah zenginlik oluşur. Bu fertlerin sağlığına bile yansiyabilir Dolayısıyla toplum için barış, huzur mutluluk getirir adalet. Göstergesi de bunlardır diyebilirim.(K 15).

“Bir kurumda öğretmenler, çalışanlar mutluysa huzurluysa ya da idarenin verdiği bir göreve bir çalışmaya itiraz edilmiyorsa hoşgörüyle karşılanıyorsa kurum çalışanları mutluysa güler yüzlüyse adaletli bir ortam olduğunu düşünürüm. Yani bir okulda huzurlu bir ortam varsa kavga kaos yoksa o okulda bence adalet sağlanmıştır. Toplum nezdinde adaletin göstergelerine baktığımızda toplumda düzenin olmasını söyleyebilirim.” (K 17).

7. Sonuç Ve Tartışma

Eğitimin kurumlarının işleyişinde birincil sorumluluğa sahip yöneticilerin adaletle ilişkin görüşlerini inceleyen bu araştırmada öncelikle okul yöneticilerinin adalet kavramını nasıl tanımladıklarına dair analizler yapılmıştır. Okul yöneticilerinin görüşleri dikkate alınarak elde edilen bulgular değerlendirildiğinde adaleti, “Hak edene hakkını teslim etmek” ve “ Eşitlik” olarak tanımladıkları saptanmıştır. Çeçen (2020), adaleti “Hak ve hukukun gerçekleşmesi” olarak, tanımlarken Roma hukukçusu Ulpian adaleti “Herkes payına düşeni vermek için çaba harcanması” Alman filozof Kant ise “Herkes payına düşenin verilmesi” şeklinde tanımlamaktadır (Güriz, 1990). Bu tanımlar okul yöneticilerinin görüşleriyle ortaya çıkan adalet tanımlarıyla benzerlik göstermektedir.

Okul yöneticilerinin eğitim kurumlarında adaleti sağlamak için yapılabilecekler hakkında görüşleri incelendiğinde “Herkes eşit mesafede yaklaşılmalı”, “Yönetici adaletli olmalı” , “Kurum çalışanları adaleti benimsemeli”, “Öğrenci merkezli olunmalı” şeklinde görüş belirttikleri saptanmıştır. Kavrayıcı (2021) yapmış olduğu çalışmada okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının artmasıyla okul yönetiminde tarafsız ve adil yaklaşımlar sergilemeleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Bir başka araştırmada ise okul yöneticilerinin kayırmacı davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu saptanmıştır (Polat, Kazak, 2014).

Bu çalışmaların bulguları eğitim kurumlarında adaletin sağlanabilmesi için “Yöneticiler adaletli olmalı” bulgusunu destekler niteliktedir. Aydoğan ve Küçükçene (2018) eğitim kurumlarında adaletin sağlanması yolunda, bireylerin vicdanlarına adalet duygusunun yerleştirilmesinin önemini belirtmektedirler. Bu ifadeler araştırmadaki okul yöneticilerinin görüşlerinden elde edilen ”Kurum çalışanları adaleti benimsemeli” bulgusunu destekler niteliktedir.

Okul yöneticilerinin adaletsizliğe neden olan faktörlere ilişkin görüşleri incelendiğinde “Ayrımcılık” “Egoizm” “Liyakatsizlik” Empati kurulmaması” ve “Sosyoekonomik durumlar” cevaplarını verdikleri saptanmıştır. Aydoğan (2016), öğretmenlerin öğrencilere ayrımcılık yapmasının adaletsizliğe neden olduğunu belirtmektedir. Bu araştırmada ise benzer şekilde okul yöneticileri, ayrımcılığın adaletsizliğe neden olacağına dair görüş belirtmişlerdir. Bu bağlamda bulgular benzerlik göstermektedir.

Okul yöneticilerinin adaletin sağlanmasının önemine ilişkin görüşleri incelendiğinde “Huzurun sağlanması”, ”Güven ortamı”, “Verimi artırmak”, “Toplumsal düzen” yanıtlarını verdikleri saptanmıştır. Küçükçene, Aydoğan (2018) yapmış oldukları bir çalışmada okulda huzurun sağlanmasından sorumlu kişilerin yöneticiler olduklarını bu sebeple adil davranmalarının gerekliliğini belirttikleri görülmektedir. Bu bulgu, araştırmada elde edilen “Huzurun sağlanması” bulgusunu destekler niteliktedir. Özdemir (2013) de yaptığı araştırmada yöneticilerde adaletin ve liyakatin önemini göstermektedir. Meydan, Şeşen, Basım (2011) yaptıkları araştırmada, adalet algısının, bireylerin tükenmişlik düzeylerini azaltıcı bir etkisi olduğu ve bireylerin tükenmişlik duygularının örgütsel vatandaşlık davranışlarının yordayıcısı olduğunu göstermişlerdir. Bu bulgu ise adalet sağlandığında verimin artacağına ilişkin bulguyu destekler niteliktedir.

Okul yöneticilerinin adaletin göstergelerine ilişkin görüşleri incelendiğinde “Huzur” “Mutluluk” ”Saygı” “Sorumluluk” “Güven “ “Dürüstlük” “Samimiyet” ve “Demokratik Katılım” yanıtlarını verdikleri saptanmıştır. Aydoğan (2015); özgürlük, eşitlik, açıklık, yasalara uygunluk, sorumluluk, saygınlık, dürüstlük, tutumluluk, çevreye duyarlılık olmak üzere adaletin dokuz göstergesi olduğunu belirtmiştir. Bu araştırmada okul yöneticilerinin adaletin göstergelerine ilişkin literatürde geçen bazı kavramlara hiç değinmedikleri görülmüştür. Öte yandan Aydoğan (2016) güven duygusunun dürüstlük ve adaletin sonucunda ortaya çıktığını ifade etmektedir. Bu ifadenin araştırmadaki bulguları desteklediği görülmektedir.

8. Öneriler

Okul yöneticilerinin adil tutum ve davranışlar sergileyebilmelerini desteklemek amacıyla, konuya ilişkin bilgilendirmelerin yapılması ve hizmet içi eğitim programlarının düzenlenmesi önem arz etmektedir. Bu araştırma yalnızca okul yöneticileri üzerinde gerçekleştirilmiş olup, benzer çalışmaların öğretmenler üzerinde de yürütülmesi önerilmektedir. Ayrıca, okullarda ayrımcılığın önlenmesine yönelik farkındalık artırıcı ve destekleyici projelerin hayata geçirilmesi gerekmektedir. Kurum çalışanlarının empati becerilerinin geliştirilmesi amacıyla interaktif ve katılımcı etkinliklerin organize edilmesi faydalı olacaktır. Araştırmanın nitel yöntemlerle, özellikle görüşme tekniğiyle yapılmış olması sebebiyle, aynı konuda nicel yöntemlerle yürütülecek çalışmalarla desteklenmesi önem taşımaktadır. Bunun yanı sıra, karar alma süreçlerine öğretmenlerin de dâhil edilmesiyle daha demokratik ve katılımcı bir okul ortamının oluşturulması mümkün olacaktır. Son olarak, okul kültürünü olumlu yönde etkileyecek ve öğretmenler arasındaki saygı ile iş birliğini artıracak çalışmaların yönetim tarafından planlanıp uygulanması gerekmektedir.

Kaynakça

- Adışen, İ. (2022). İlkokul ve ortaokul müdürlerinin sosyal adalet liderliği davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Ağaoğlu, E., Altinkurt, Y., Yılmaz, K. ve Karaköse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya ili). *Eğitim ve Bilim*, 37(164), 159-175.
- Akbaba, A., Erdoğan, H. (2014). Okul yöneticileri ve öğretmen görüşlerine göre okul ikliminin oluşması. *Akademik Sosyal. Araştırmalar Dergisi*, 2(5), 211-227.
- Akyavuz, E. K., Çakın, M. (2020). Covid-19 salgınının eğitime etkisi konusunda okul yöneticilerinin görüşleri. *Electronic Turkish Studies*, 15(4), 723-737.
- Alpaslan, E. (2019). İlkokullarda görev yapan sınıf öğretmenlerinin eğitimde sosyal adalete ilişkin görüşleri [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi.
- Alpaslan, E. ve Kartal, S. (2020). İlkokullarda görev yapan sınıf öğretmenlerinin eğitimde sosyal adalete ilişkin görüşleri. *Avrasya Sosyal Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(10), 14-31.
- Aydoğan, İ. (2015). *Eğitim ve paradigma*. Harf Yayıncılık.
- Aydoğan, İ. (2016). *Kültür temelli eğitim*. Harf Yayıncılık.
- Baltacı, A. (2017). Nitel veri analizinde Miles-Huberman modeli. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(1), 1-15.
- Borucu-Yüksel, Ş.(2022). Sınıf öğretmenlerinin ve sınıf öğretmeni adaylarının “adalet” hakkındaki metaforik algıları. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Mersin Üniversitesi.
- Choi, S. (2010). Organizational Justice and Employee Work Attitudes: The Federal Case. *The American Review of Public Administration*, 41(2), 185 204.
- Creswell, W.J (2023). Bütün, Demir (Ed.), *Araştırma Yöntemleri Beş Yaklaşımına Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni*. Siyasal Kitabevi.
- Çeçen, A. (2020). *Adalet kavramı*. Astana Yayınları.
- Çeçen, M. (2019). Ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel adalet algıları (siirt ili örneği) [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi] Gaziantep Üniversitesi.
- Demir, N.(2021). Okul yöneticilerinin örgütsel adalet davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel güven duyguları arasındaki ilişkinin incelenmesi [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi] Mersin Üniversitesi.
- Demirtaş, M. (2016). Antik Yunan filozoflarındaki adalet anlayışının İslam filozoflarına etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*.9(43), 2435-2449.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (1998). *The landscape of qualitative research: Theories and issue*. London: Sage Publications.
- Emir, A.(2017). İlkokullarda ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin görüşleri ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi].Uşak Üniversitesi.
- Görgülü, H., Kazak, E. (2022). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile etkili okul algıları arasındaki ilişki. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(84), 2013-2040.

- Gül-Çay, S.(2021). *Okul yöneticilerinin örgüt içi iletişime yönelik görüşlerinin incelenmesi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi] İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Güriz, A. (1990). Adalet kavramı. *Anayasa Yargısı Dergisi*, 11-20.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- Kara, M. (2013). “Kur’ân’da ‘adâlet kavramı ve güncel değeri”. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi* 34(34), 137-172.
- Kardaş, F., Arabacı, S. (2022). Pandemi sürecinde okul idarecilerinin görüşleri. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 161-176.
- Kavrayıcı, C. (2021). Okullarda örgütsel adalet algısının yordayıcısı olarak etik liderlik. *Trakya Eğitim Dergisi*, 11(2), 1076-1086. <https://doi.org/10.24315/tred.797673>.
- Kaya, K. (2023). *Okullarda sosyal adalet liderliği ve örgüt kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi] Uşak Üniversitesi.
- Küçükçene, M., Aydoğan, İ. (2018). Eğitim yönetiminde adaletin önemi ve gerekliliği üzerine bir inceleme. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 641-664.
- Levent, F., Çayak, S. (2017). Türkiye’de Suriyeli öğrencilerin eğitime yönelik okul yöneticilerinin görüşleri. *HAYEF Journal of Education*, 14(1), 21-46.
- MEB. (2024). *Türkiye yüzyılı maarif modeli*. Erişim tarihi: 30.04.2025. <https://tymm.meb.gov.tr/beceriler/erdem-deger-eylem-ercevesi>
- Meydan, C. H., Şeşen, H., Basım, H. N. (2011). Adalet algısı ve tükenmişliğin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki öncüllük rolü. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 13(2), 41-62.
- Özan, M. B., Polat, H., Gündüzalp, S., & Yaraş, Z. (2015). Okul yöneticilerinin dersane dönüşümüne ilişkin görüşleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(2), 259-279.
- Polat, S., Kazak, E. (2014). Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 71-92.
- Topakkaya, A. (2008). Adalet kavramı bağlamında aristoteles - platon karşılaştırması. *FLSF Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 27-46.
- Turhan, M., Çelik, V. (2011). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisi. *Education Sciences*, 6(1), 438-452.
- Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük. (2025). <http://www.tdk.org.tr> Erişim Tarihi: 09.01.2025.
- Tokay, Ö. & Eyupoglu, S.Z. (2018). Employee perceptions of organisational democracy and its influence on organisational citizenship behaviour, *South African Journal of Business Management*, 49(1), a397.
- Uludağ, A. (2022). İlköğretim yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi] Karabük Üniversitesi.

- Yalçın, C. (2019). *Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Eskişehir ili)* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- Yalçın, Z. (2024). *Okul müdürlerinin sosyal adalet liderliği deneyimleri* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi] Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2021). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayınları.