

The Journal of Educational Reflections ISSN: 2587-0068	Vol 3, Issue: 1 , Year: 2019 http://dergipark.gov.tr/eduref	Article history Received: February 28, 2019 Received in revised form: March 13, 2019 Accepted: March 14, 2019 Available online: March 25, 2019
--	---	---

Öğretmenlerin Karara Katılmasının Örgütsel Adalet Algıları Üzerindeki Etkisi¹

The Effect of Teachers' Participation in Decision Making on Organizational Justice Perceptions

Müslim ALANOĞLU²  /https://orcid.org/0000-0003-1828-4593

Zülfü DEMİRTAŞ³  /https://orcid.org/0000-0002-1072-5772

Özet	Abstract
<p>Bu araştırmanın amacı öğretmenlerin karara katılma durumlarının örgütsel adalet algıları üzerindeki etkilerini belirlemektir. Söz konusu araştırmanın evrenini 2017-2018 eğitim-öğretim yılında Mersin il merkezinde görev yapan 3194 lise öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise bu evrenden basit seçkisiz örnekleme yöntemi ile seçilen 561 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma bulguları, öğretmenlerin zümre kararları boyutunda “çoğunlukla”, öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutunda “bazen”, okul yönetimi boyutunda ise “nadiren” düzeyinde kararlara katıldıklarını göstermektedir. Öğretmenlerin örgütsel adalete yönelik algıları ise “katılıyorum” düzeyindedir. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile zümre kararları, öğrenci işleri ve akademik kararlar ve okul yönetimi boyutu ortalamaları arasında pozitif ve orta düzeyde ilişki vardır. Son olarak, öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutu öğretmenlerin örgütsel adalet algısını en yüksek düzeyde etkileyen boyuttur. Bu boyutu sırası ile “zümre kararları” ve “okul yönetimi” boyutları takip etmektedir. Bu üç boyut birlikte öğretmenlerin örgütsel adalet algısının %32’sini açıklamaktadır. Araştırmanın bulguları alanyazın ile karşılaştırılarak tartışma oluşturulmuş ve elde edilen sonuçlarla birlikte bazı öneriler geliştirilmiştir.</p> <p>Anahtar Kelimeler: Öğretmen, karara katılma, örgütsel adalet, hiyerarşik regresyon</p>	<p>The aim of this study is to determine the effects of teachers' participation in decision making on organizational justice perceptions. The population of the study consisted of 3194 high school teachers working in the city center of Mersin in the 2017-2018 academic year. The sample of the study consisted of 561 teachers selected from this universe by simple random sampling method. The findings of the research showed that teachers' participation in decision making was “mostly” in the clan decision, “sometimes” in the student affairs and academic decisions and “rarely” in the school management dimension. Teachers' perceptions of organizational justice are also “agree” level. In addition, there was a positive and moderate relationship between the teachers' perception of organizational justice and clan decisions, student affairs and academic decisions and school management dimensions. Finally, the student affairs and academic decisions was the dimension that affects teachers' perception of organizational justice at the highest level. This dimension was followed by “clan decisions” and “school management dimensions”, respectively. These three dimensions together explained 32% of teachers' perceptions of organizational justice. The findings of the study were compared with the literature and some suggestions were developed with the results obtained.</p> <p>Keywords: Teacher, participation in decision making, organizational justice, hierarchical regression</p>

¹ Bu araştırma, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi Anabilim Dalında Doç. Dr. Zülfü Demirtaş danışmanlığında Müslim ALANOĞLU tarafından hazırlanan “Algılanan Okul Müdürü Yönetim Tarzları ile Öğretmenlerin Karara Katılma, Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişlik Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi” başlıklı doktora tezinin verilerinden üretilmiştir

² Dr., muslimalanoglu@gmail.com

³ Prof. Dr., zdemirtas@firat.edu.tr

Extended Summary

The more fairly the behavior of the decision-making managers in schools are perceived, the more positively the teachers are expected to be with other teachers and management (Titrek, 2009). The manager responsible for the management of the school, the management approach to operate the school structure, and the organizational variables of the school will be the determining factors in achieving the goals of the school. Therefore, it is important how and in what direction organizational justice affects the perceptions of employees and the factors affecting the perceptions of justice in schools (Açıkgöz, 2009). One of the factors that are expected to affect teachers' perception of organizational justice is that they are included in their decision.

It is known that participation in the decision gives rise to important results on many perceptions and attitudes that teachers develop. One of these variables is thought to be organizational justice. There are studies (Eberlin and Tatum, 2005; 2008; Nezam, Boroujeni and Veshaghi, 2015) in the literature that participation in decision-making affects organizational justice. It is known that the perception of justice developed by teachers has important and individual results. In this respect, it is thought that it is important to determine the effect of teachers' participation in school decisions on the perceptions of justice.

The aim of this study is to determine the effect of teachers' participation in decision making on organizational justice perceptions. In order to realize this aim, relational screening model was used within the scope of quantitative research. The universe of the study consists of 3194 teachers who work in four districts of Mersin city in the 2017-2018 academic year. From this universe, 561 teachers were included in the sample with simple random sampling method.

Quantitative data collection techniques were used in the research. In this context, the scale of teacher participation and organizational justice scale were used. After the data were collected with the help of the determined scales, they were examined for the missing data and the end values. Then, to determine whether the data exhibit normal distribution or not, kurtosis and skewness values were examined. The data were then subjected to correlation and hierarchical regression analysis.

In the study; There was a positive and moderate significant relationship between the size of the group decisions and organizational justice; school management size and organizational justice; the size of student affairs and academic decisions and organizational justice. It was seen that three of the teachers' scale of participation in the scale explained 32% of the teachers' perception of organizational justice.

It was concluded that teachers' participation in decision-making and organizational justice perceptions were moderately and positively related, and teachers' participation in decision-making increased organizational justice perceptions. It was observed that teachers' perceptions of organizational justice were most influenced by decision making in terms of student affairs and academic decisions, followed by criterion decisions and school management dimension, respectively. There are studies (Bradberry and Tatum, 2002; Lau, 2014; Nezam, Boroujeni and Veshaghi, 2015) showing that the decision on participation has a positive effect on the perception of organizational justice. It is known that the teachers working in the school are affected by the decisions taken. Teachers who do not contribute to the decisions that affect them can develop negative perceptions and attitudes towards the school, especially if the results of these decisions are not in the direction they want. It is thought that teachers will want to participate more in the decisions about their expertise and interests and that their contribution on these subjects will be beneficial. Considering the academic status of students and their relation with in-class activities, it can be said that teachers are the subject of a decision that they would like to participate at a high level. In addition, as the decisions related to the group also affect the working order of the teachers, It is another decision subject that teachers will want to participate. However, since the dimension of the school management covers the decision issues that should be taken by the school administrators, it is thought that the teachers will want to participate in these decisions less. Further studies to determine the impact of teachers' decision-making on organizational justice perceptions will contribute to the field. Finally, qualitative and quantitative studies that will be carried out on what issues the school principals should decide on what issues teachers should decide are thought to reveal important results for implementation.

Giriş

Örgütsel yaşamda yönetsel süreçlerin sınıflandırılması ile ilgili farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Karar verme eylemini bu süreçlerin başlangıcı olarak kabul eden Gregg'in yaptığı sınıflandırma karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim kurma, etkileme, eşgüdümleme ve değerlendirme şeklindedir (Aydın, 2010, s.126). Bir yönetsel faaliyeti işe koşma eyleminin karar verme ile başladığı düşünüldüğünde Gregg tarafından yapılan sınıflandırmanın yönetim süreci unsurlarını geniş ölçüde kapsadığı söylenebilir. Ayrıca karar verme, yönetim sürecinin her aşamasında karşılaşılan ve bu aşamaların hepsi ile yakından ilişkili olan bir kavramdır.

Alanoğlu, M. and Demirtaş, Z. (2019). The effect of teachers' participation in decision making on organizational justice perceptions. *Journal of Educational Reflections*, 3(1), 1-10.

Karar verme kavramının 1930'larda "katımlı yönetim" ile birlikte yönetim bilimleri alanında yer almaya başladığı görülmektedir (Ada ve Baysal, 2012, s.80). Bir sorunun çözümüne ilişkin olası yollardan en uygun olanın seçilmesi karar verme olarak tanımlanmaktadır (Aydın, 2010, s.126). Ancak karar verme işlemi için ortada mutlaka bir sorunun olması gerekmemektedir. Örgüt içerisinde her an bir eylemde bulunup bulunmama konusunda karar verme durumları ile karşılaşabiliriz. Buna paralel olarak bir eylem yol açan farklı seçeneklerden birini ya da bir kaçını tercih etme durumu karar verme olarak tanımlanabilir (Ada ve Baysal, 2012, s.80; Yıldırım, 2014, s.104).

Eğitim sisteminin hem bir alt sistemi hem de temel sistemi olarak kabul edilen okullar, eğitim sistemi içerisinde alınan tüm kararları ve bu kararların gerektirdiği etkinlikleri dış çevreye yansıtan örgütlerdir (Yavuz, 2004). Bundan dolayı dış çevrenin eğitim sistemi hakkında geliştirdiği fikirler okullar tarafından yansıtılan karar ve eylemler sonucu oluşmaktadır. Okulların eğitim sisteminin topluma açılan kapısı olması nedeniyle nasıl yönetildikleri ve karar verme süreçleri sürekli olarak ilgi odağı olmuştur.

Simon, örgütsel kararların etkililiğinin bu kararların ussallığının artırılması ile üst düzeye çıkarılabileceğini ifade etmektedir (Aydın, 2010, s.127). Karar verme süreci düşünüldüğünde okul yöneticisinin yapması gereken ilk eylem, karardan etkilenen bütün unsurları karar süreci kapsamında görmek ve kabul etmektir (Bursalıoğlu, 2012, s.82). Karardan etkilenen bütün unsurları bu süreç kapsamında görmek kararın ussallığının artmasında önemli bir faktör olacaktır. Böylece okulda ortak akıl ön plana çıkmış olacak ve "birlikte karar verme" ile beraber "birlikte yönetme" kavramı karşımıza çıkacaktır. Okullarda karar verme konusunda hukuki anlamda yetki okul müdüründe olsa da kararın niteliğini artırmak için katılımcı karar vermenin önemini göz ardı etmemek gerekir.

Bursalıoğlu'na (2012) göre; alınacak bir karardan etkilenen bireyler, kararın alınması sürecine ne kadar katılım sağlarsa, uygulama aşamasında da o denli katılım sağlarlar. Katılımları ne kadar sınırlandırılırsa, uygulama aşamasına da o denli sınırlı katılım sağlarlar (s.82). Memişoğlu (2013), eğitim örgütlerinde alınan kararlara geniş bir katılım sağlamanın doğru bir davranış olacağını belirtmektedir (s.132). Karar sürecine katılacak olan bireylerin karar konusunda ilgi ve uzmanlıklarının olması düşünülmekte olup (Hoy ve Miskel, 2010, s. 324) öğretmenlerin eğitim konusunda sahip olduğu nitelik, özellikle eğitim ile ilgili kararlara katılmaları için uygun olarak değerlendirilmektedir. Aydın (2010, s.130) da öğretmenlerin öğretim ve program hakkında alınan kararlara katılma eğiliminin yüksek olduğunu ifade etmektedir. Ancak uzmanlık ve ilgilerinin yeterli düzeyde olmadığı konularda karar sürecine katılmak katılanlarda gerilim yaratacaktır (Aydın, 2013, s.141). Bundan dolayı öğretmenlerin hangi durumlarda karar verme sürecine dâhil edileceği yöneticinin karar vermesi gereken önemli bir konudur. Yönetici tarafından kimlerin karar verme sürecine katılacağını gerekliliğinin tespit edilmesi ile bu sürecin birlikte nasıl yürütüleceği, önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Alınan her karar aynı zamanda beraberinde yeni bir uygulama biçimini de getirmektedir. Bu kararlar yeterince bilinmezse etkili uygulanma şansı düşer, eksik bilgiler dedikoduya neden olur ve amaçtan uzaklaşılabilir (Yıldırım, 2014, s.105). Bundan dolayı öğretmenlerin karar sürecinden haberdar olması, okulda amaçların gerçekleşmesi açısından önemli görülmektedir. Ayrıca öğretmenlerin karara katılması ile okulun performans ve verimliliğinin yükseleceği (Taylor ve Bogotch, 1994) düşünülmektedir.

Kararların ve bunlarla ilgili uygulamaların hakkaniyetli, dürüst ve ayırım yapılmadan alındığı konusunda oluşan düşünceler örgütsel adalet algısını oluşturmaktadır (Eren, 2015, s.554). Yürür (2008), bu algıları yüksek olan çalışanların daha fazla doyum, bağlılık ve karara katılma göstereceğini vurgulamaktadır. Kendilerini ilgilendiren kararları etkiledikleri ve istediklerinde diğerleri ile aynı şekilde yöneticilere ulaştıklarını düşünen çalışanların örgütsel adalet algıları da yükselecektir (Dilek, 2005). Adalet insanın var olduğu her yerde ulaşılmak istenilen bir hakkaniyet noktası olarak arzulanan bir durumdur. Greenberg'in 1987 yılında yaptığı çalışma ile birlikte örgütsel alanyazında yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanan (Altunkurt ve Yılmaz, 2010) örgütsel adalet, bireylerin örgütsel yaşamda kendilerine yönelik davranışlardan memnun olma düzeyi ile ilişkilidir (Köybaşı, Uğurlu ve Öncel, 2017). Özdevecioğlu (2003), bireyin örgütteki uygulamalarla ilgili oluşturduğu adalet algısını örgütsel adalet olarak tanımlamaktadır.

İçerli (2009; 2010), karar ve uygulamalar neticesinde çalışanlarda oluşan olumlu bir algı olan örgütsel adaletin ücret, ödül, ceza ve terfi hakkındaki kararların nasıl alındığı, bu kararların çalışanlara nasıl anlatıldığı ve bu kararlar ile ilgili uygulamaların onlar tarafından nasıl algılandığı ile ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Bu kavram, yönetsel davranışın etik ve manevi duruşuyla ilgili bireysel değerlendirme olarak tanımlanabilir (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007). Çünkü bir eylemin adil olma durumu, geçerli ve baskın etik sistemin ilkeleri ile yapılan bireysel değerlendirmelerle ulaşılan bir sonuçtur (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter ve Yee Ng, 2001).

Örgüt içerisindeki kararların nasıl alındığı, yönetici davranışları ve alınan ücret ile ilgili bütün konuları kapsayan (Özkalp ve Kırel, 2013, s.655) örgütsel adalet algısını oluşturan etkenlerin neler olduğunu açıklamaya

Alanoğlu, M. and Demirtaş, Z. (2019). The effect of teachers' participation in decision making on organizational justice perceptions. *Journal of Educational Reflections*, 3(1), 1-10.

yönelik olarak çeşitli görüşler ileri sürülmüştür (Aslan ve Özkoç, 2015, s.150; Eren, 2015, s.552; Giderler Atalay, 2015, s.43). Cohen-Charash ve Spector (2001), örgütsel çıktılar ve uygulamalar ile demografik ve kişilik özelliklerinin örgütsel adalet algısını etkilediğini; performans, örgütsel vatandaşlık davranışları, zarar verici davranışlar ile tutum ve duyguların ise örgütsel adaletten etkilenen faktörler olduğunu belirtmektedir.

Okullarda karar verici olan yöneticilerin davranışları ne kadar adil algılanırsa, öğretmenlerin diğer öğretmenlerle ve yönetimle kurdukları ilişki de o derece olumlu olacaktır (Titrek, 2009). Okulun yönetilmesinden sorumlu olan yönetici, okul yapısını işletecek yönetim anlayışı ve okulun örgütsel değişkenleri okulun amaçlarına ulaşmasında belirleyici etkenler olacaktır. Bundan dolayı okullarda adalet algılarını etkileyen faktörlerin neler olduğu ve örgütsel adaletin çalışanların algılarını nasıl ve ne yönde etkilediği önemlidir (Açıkgöz, 2009). Öğretmenlerin örgütsel adalet algısını etkilemesi beklenen faktörlerden birinin de onların karara katılma durumları olduğu öngörülmektedir.

Karara katılmanın öğretmenlerin geliştirdiği pek çok algı ve tutum üzerinde önemli sonuçlar ortaya çıkardığı bilinmektedir. Alanyazında yapılan çalışmalar incelendiğinde bu algı ve tutumların bazılarının iş doyumunu (Demirtaş ve Alanoğlu, 2015; Köklü, 2012; Ölçüm ve Titrek, 2015), tükenmişlik (Michailidis ve Banks, 2016), öğretmen morali (Aksay, 2005; Wadesango, 2012; Jones, 1997), iş motivasyonu (Özdoğan, 2012), örgütsel bağlılık (Başyigit, 2009; Mosheti, 2013), değişime hazır olma (Gılıç, 2015) ve örgütsel vatandaşlık davranışları (Bogler ve Somech, 2005) olduğu görülmektedir.

Bu değişkenlerin yanı sıra alan yazında karara katılmanın örgütsel adaleti etkilediğine yönelik çalışmalar (Eberlin ve Tatum, 2005; 2008; Nezam, Boroujeni ve Veshaghi, 2015) da bulunmaktadır. Örgüt içinde olumlu adalet algısı çalışanların kendilerini saygın ve değerli hissetmelerine neden olup iş arkadaşları ve yöneticileriyle uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlar. Olumsuz adalet algısı ise örgütün amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran saldırganlık gibi olumsuz davranışların ortaya çıkmasına zemin hazırlar (Beugr, 2002). Amaçlarını gerçekleştirmek ve etkili sonuçlar ortaya koymak isteyen örgütlerin, çalışanların adaletsizlik hislerinin gelişmesini engelleyen uygulamaları nasıl işe koşacaklarının yolunu bulması gerekir. Çünkü örgütsel adalet algısı örgütsel başarı ve etkililik açısından ne kadar olumlu etki yapacaksa adaletsizlik algısı da aynı derecede olumsuz etkiler ortaya çıkaracaktır. Şüphesiz ki katılmalı ve demokratik bir yönetim anlayışının hâkim olduğu okulda öğretmenlerin kararlara daha fazla katılmaktan dolayı daha mutlu olmaları beklenir. Böylece alınan kararların arka planını bilen öğretmenlerin adalet algıları da yüksek olacaktır. Öğretmenlerin geliştirdikleri örgütsel adalet algıları sonucunda okulla ilgili sağlanacak faydalar düşünüldüğünde öğretmenlerin karara katılmasının adalet algılarını nasıl etkileyeceğinin incelenmesinin önemli bir bulgu olacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda araştırmanın amacı öğretmenlerin karara katılma durumlarının örgütsel adalet üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu amacı gerçekleştirmek için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Öğretmenlerin karara katılma durumları ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ne düzeydedir?
3. Öğretmenlerin karara katılma durumları ile örgütsel adalet algıları arasında bir ilişki var mıdır?
4. Öğretmenlerin karara katılma durumları örgütsel adalet algılarını etkilemekte midir?

Yöntem

Araştırma Modeli

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin karara katılma durumlarının örgütsel adalet algıları üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu amacı gerçekleştirmek için nicel araştırmalar kapsamında ilişkisel tarama modelinden yararlanılmıştır. Karasar (2010, s.81) ilişkisel tarama modelini, iki veya daha fazla değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve derecesini belirlemeyi amaçlayan model şeklinde tanımlamaktadır.

Araştırma Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, 2017-2018 eğitim öğretim yılında Mersin ilinin merkez dört ilçesinde (Akdeniz, Mezitli, Toroslar, Yenişehir) bulunan 65 resmi lisede görev yapmakta olan 3194 öğretmen oluşturmaktadır (mersin.meb.gov.tr). Bu evrenden yansızlık kuralı gereği basit seçkisiz örnekleme yöntemi ile 561 öğretmen örnekleme dâhil edilmiştir. Basit seçkisiz örnekleme yöntemi evrendeki her bireyin, eşit derecede örnekleme seçilme şansına sahip olmasıdır (Kuş, 2009, s.45). Örnekleme dâhil edilen öğretmenlerin %50.1'i (n = 281) kadın, %49.9'u (n = 280) erkek öğretmenlerden; %84.1'i (n = 472) lisans mezunu, %15.9'u (n = 89) lisansüstü öğretmenlerden; %67.4'ü (n = 378) eğitim fakültesi, %32.6'sı (n = 183) diğer fakülte mezunu öğretmenlerden oluşmaktadır.

Araştırma Veri Toplama Araçları

Yapılan araştırmada nicel veri toplama tekniklerinden faydalanılmıştır. Bu kapsamda kişisel bilgi formu ile birlikte öğretmen karara katılma ölçeği ve örgütsel adalet kullanılmıştır.

Alanoğlu, M. and Demirtaş, Z. (2019). The effect of teachers' participation in decision making on organizational justice perceptions. *Journal of Educational Reflections*, 3(1), 1-10.

Öğretmen Karara Katılma Ölçeği; Araştırma kapsamında geliştirilmiş olup, likert tipi 10 madde ve üç boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin KMO değeri = .81, Bartlett küresellik testi= 1532.05 (df=45; p=.000) olarak bulunmuştur. Ölçek toplam varyansın %72.74'ünü açıklamaktadır. Son olarak oluşturulan öğretmen karara katılım ölçeği ve boyutlarının geçerlilik ve güvenlik analizi yapılmıştır. Ölçek geneli için Cronbach Alpha (α) iç tutarlık katsayısı .85, Zümre Kararları Boyutu için .86, Okul Yönetimi Boyutu için .77 ve Öğrenci İşleri ve Akademik Kararlar Boyutu için ise .81 olarak hesaplanmıştır.

Örgütsel Adalet Ölçeği; Hoy ve Tarter (2004) tarafından geliştirilen ölçek likert tipi 10 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçeye uyarlaması Taşdan ve Yılmaz (2008) tarafından yapılmış olup güvenilirlik analizi sonuçlarına göre ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı .92, açıkladığı varyans %61.74 olarak bulunmuştur. Mevcut çalışmada ölçeğin iç tutarlılık katsayısı ise .93 olarak bulunmuştur.

Araştırma Verilerinin Toplanması

Araştırma verileri resmi liselerde görev yapan öğretmenlerden, önceden hazırlanan ölçekler yardımıyla toplanmıştır. Ölçekler okullarda görev yapan öğretmenlere gönüllülük esasına göre araştırma evrenindeki okullarda görev yapan 600 öğretmene uygulanmış, kullanılabilir durumdaki 561 ölçek analizlere dâhil edilmiştir.

Araştırma Verilerinin Analizi

Veriler, belirlenen ölçekler yardımıyla toplandıktan sonra kayıp veri olup olmadığı ve uç değerler yönünden incelenmiştir. Akabinde verilerin normal dağılım sergileyip sergilemediğini belirlemek için basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılmıştır. Basıklık ve çarpıklık değerlerinin +1 ile -1 arasında değişmesi verilerin normalden aşırı bir şekilde sapma göstermediği anlamına gelmektedir (Büyüköztürk, 2012, s.40; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016, s.16). Mevcut araştırma verilerinin bu aralıkta olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçekler 5'li likert tipinde olup öğretmen karara katılım ölçeği seçenekleri her zaman'dan (5) hiçbir zaman'a (1) doğru; örgütsel adalet ölçeğine ait seçenekler ise kesinlikle katılıyorum'dan (5) kesinlikle katılmıyorum'a (1) doğru sıralanmaktadır. Beşli likert tipi seçeneklerin aralık değerleri; $n-1/n$ formülü ile hesaplanmış olup değer aralığı= $5-1/5 = .80$ olarak hesaplanan 5'li likert tipi ölçeklere ait derecelendirme aşağıdaki gibidir:

4.21-5.00 = Her Zaman / Tamamen Katılıyorum

3.41-4.20 = Çoğunlukla / Katılıyorum

2.61-3.40 = Bazen / Kararsızım

1.81-2.60 = Nadiren / Katılmıyorum

1.00-1.80 = Hiçbir Zaman / Kesinlikle Katılmıyorum.

Ayrıca, Büyüköztürk (2012), korelasyon katsayısının 1.00 olması durumunda mükemmel pozitif ilişki; -1.00 olması durumunda mükemmel negatif ilişki; .00 olması durumunda ise ilişki olmadığı anlamına geldiğini belirtmektedir. Korelasyon katsayısının 1.00-.70 arasında olması yüksek; .70-.30 arasında olması orta; .30-.00 arasında olması ise düşük düzeyde ilişkiyi göstermektedir (s.32). Korelasyon analizinde elde edilen değerler bu değerler göz önüne alınarak değerlendirilmiştir. Son olarak öğretmenlerin karara katılma durumlarının örgütsel adalet algıları üzerindeki etkisi yapılan hiyerarşik regresyon ile belirlenmiştir.

Bulgular

Araştırmanın amacına yönelik olarak yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular araştırmanın bu bölümünde gösterilmektedir. Tablo 1'de araştırmada kullanılan değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri sunulmuştur.

Tablo 1. Değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri

Ölçek ve Boyutlar	N	\bar{X}	SS	1	2	3	4
1.ZKB	561	3.46	1.03	1			
2.OYB	561	2.59	1.22	.32**	1		
3.OIAKB	561	3.36	1.01	.52**	.35**	1	
4.OA	561	3.58	.89	.46**	.36**	.48**	1

ZKB: Zümre Kararları Boyutu; **OYB:** Okul Yönetimi Boyutu; **OIAKB:** Öğrenci İşleri ve Akademik Başarı Boyutu; **OA:** Örgütsel Adalet

Tablo 1 incelendiğinde; öğretmenlerin zümre kararları boyutunda ($\bar{X} = 3.46$) “çoğunlukla”, öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutunda ($\bar{X} = 3.36$) “bazen”, okul yönetimi boyutunda ($\bar{X} = 2.59$) ise “nadiren” düzeyinde kararlara katıldıkları görülmektedir. Örgütsel adalete yönelik öğretmen algıları ise ($\bar{X} = 3.58$) “katılıyorum” düzeyindedir. Araştırma değişkenleri arasındaki korelasyon değerleri kontrol edildiğinde; zümre kararları boyutu ve örgütsel adalet arasında ($r = .46, p < .01$); okul yönetimi boyutu ve örgütsel adalet arasında ($r = .36, p < .01$); öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutu ve örgütsel adalet arasında ($r = .48, p < .01$) pozitif ve orta düzeyde anlamlı ilişki bulunmuştur. Öğretmenlerin karara katılma durumlarının örgütsel adalet üzerindeki etkilerine ilişkin hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2. Karara Katılma Boyutlarının Örgütsel Adalet Algısının Algısını Belirlemesine İlişkin Regresyon Analizi Değerleri

Değişkenler		R ²	ΔR ²	B	Standart Hata	β	t	p
Aşama 1	Sabit			2.16	.11		18.94	.00
	OIAKB	.23	.23	.42	.03	.48	13.04	.00
Aşama 2	Sabit			1.73	.13		13.82	.00
	OIAKB	.30	.06	.29	.04	.33	7.99	.00
	ZKB			.25	.04	.29	6.98	.00
Aşama 3	Sabit			1.63	.13		13.02	.00
	OIAKB	.32	.03	.25	.04	.29	6.85	.00
	ZKB			.22	.04	.26	6.21	.00
	OYB			.13	.03	.18	4.75	.00

Tablo 2’de öğretmenlerin karara katılma durumlarının örgütsel adalet üzerindeki etkisi incelendiğinde; öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutun öğretmenlerin örgütsel adalet algısını en yüksek düzeyde ($R^2 = .23; p = .00$) etkileyen boyut olduğu görülmekte olup bu boyutun örgütsel adaleti açıklama oranı %23’tür. Analizin ikinci aşamasında öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutunun zümre kararları boyutu ile birlikte ($R^2 = .30; \Delta R^2 = .06; p = .00$) öğretmenlerin örgütsel adalet algısının %30’unu, öğretmenlerin karara katılma ölçeği boyutlarının üçünün birlikte ($R^2 = .32; \Delta R^2 = .03; p = .00$) öğretmenlerin örgütsel adalet algısının %32’sini açıkladığı görülmüştür. Standartlaştırılmış regresyon katsayısı (β) ve t değeri incelendiğinde öğretmenlerin karara katılma durumlarının örgütsel adalet algılarını açıklamada önemli bir belirleyici olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Mevcut araştırmada ulaşılan bulgular değerlendirildiğinde elde edilen sonuçlardan birinin öğretmenlerin karara katılma ölçeği boyutlarından zümre kararları boyutunda “çoğunlukla”, öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutunda “bazen”, okul yönetimi boyutunda ise “nadiren” düzeyinde kararlara katıldıkları görülmüştür. Öğretmenlerin okul yönetimini ilgilendiren kararlara görece düşük düzeyde katıldıkları söylenebilir.

Alanyazında öğretmenlerin karara katılmasının genellikle öğretimsel ve yönetsel kararlar olarak sınıflandırıldığı görülmektedir. Öğretimsel kararlara ilişkin olarak karara katılma durumlarının “çoğunlukla” (Turgut, 2010), “çoğu zaman” (Demirtaş ve Alanoğlu, 2015), “genellikle” (Aksay, 2005), “çok” (Başaran, 2017) düzeyinde olduğunu gösteren çalışmalara sıklıkla rastlanmaktadır. Mosheti (2013) de öğrencilerin akademik gelişimi, kariyer seçimi ve rehberlik ile ilgili kararlara öğretmen katılımının yüksek olduğunu; yenilikçi fikirlerin paylaşılması, öğrenci programları, personel gelişimi ve okul amaçlarının geliştirilmesi konularında orta düzey katılım sağladıklarını tespit etmiştir. Söz konusu araştırmaların yanı sıra öğretmenlerin öğretimsel kararlara “biraz” (Gürkan, 2006; Köklü, 2012; Özdoğru, 2012) düzeyinde katıldığına ilişkin çalışma sonuçlarına da rastlamak mümkündür. Öğretimsel kararlar ve öğrencileri ilgilendiren karar konularında karşılaşılan sonuçların

Alanoğlu, M. and Demirtaş, Z. (2019). The effect of teachers' participation in decision making on organizational justice perceptions. *Journal of Educational Reflections*, 3(1), 1-10.

mevcut araştırma sonuçları ile benzerlik gösterdiği söylenebilir. Ayrıca Duze (2011), bu çalışmaların aksine öğretmenlerin genel olarak kararlara düşük düzeyde katılım sağladıkları sonucuna ulaşmıştır.

Mosheti (2013) yeni okul programlarının uygulanması, okul yönetimi ve okul bütçesinin geliştirilmesi konularında öğretmenlerin düşük düzeyde katılım sağladıklarını tespit etmiştir. Öğretmenlerin genel olarak okul yönetimini ilgilendiren karar konularında katılımlarının düşük (Kipkoech ve Chesire, 2011), “ara sıra” (Turgut, 2010), “bazen” (Demirtaş ve Alanoğlu, 2015) ve “çok az” (Köklü, 2012; Özdoğru, 2012) düzeyinde olduğuna yönelik çalışmalar bulunmaktadır. Mevcut çalışmada öğretmenlerin okul yönetimi boyutunda kararlara katılmaları ile ilgili olarak ulaşılan sonucun bahsedilen araştırmanın sonuçları ile benzerlik gösterdiği söylenebilir. Okul yönetimi ile ilgili kararlara düşük düzeyde katılım sağlamaları öğretmenlerin yönetsel kararlara katılmak istememesinden kaynaklanabileceği gibi okul müdürlerinin öğretmenleri bu kararlara katmak istememesinden de kaynaklanabilir. Öğretmenlerin kararlara katılma isteklerinin karara katılma durumlarından yüksek (Köklü, 1994, 2012; Kiprof ve Kandie, 2012; Özdoğru, 2012) olduğu bilinmektedir. Okul yöneticilerinin öğretmenleri karara katarak iş doyumlarını artırabileceğine (Demirtaş ve Alanoğlu, 2015; Somech, 2010), enerjik bir okul atmosferi yaratıp ekip çalışmasını güçlendirebileceğine (Eriş, Kayhan, Baştaş ve Gamar, 2017) ve yüksek performans ortaya çıkarabileceğine (Lam, Chen ve Schaubroeck, 2002; Somech, 2010) ilişkin araştırma sonuçları bulunmaktadır. Bundan dolayı öğretmenlerin karara katılımlarını sağlayarak örgütsel anlamda fayda sağlamak isteyen okul yöneticilerinin karar konusundaki bilgilerinin yanı sıra karara katılma isteklerini de göz önünde bulundurarak öğretmenleri karara katmaları okulun yararına olacaktır.

Mevcut çalışmada elde edilen bir diğer sonuç öğretmenlerin örgütsel adalete yönelik algılarının “katılıyorum” düzeyinde olduğudur. Alanyazında öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını belirlemeye yönelik olarak yapılan çalışmalar incelendiğinde; örgütsel adalet algılarının genel olarak yüksek düzede (Kıranlı Güngör ve Potuk, 2018; Köse ve Uzun, 2018; Lyu, 2016; Polat ve Kazak, 2014; Puncreobutr ve Kuedsuwan, 2016; Baş ve Şentürk, 2011) olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra öğretmen algılarının orta düzeyde (Ünlü, Hamedoğlu ve Yaman, 2015; Taş, 2010; Jiang, Gollan ve Brooks, 2015) olduğunu gösteren araştırma sonuçlarına da rastlamak mümkündür. Okula yönelik adalet algılarının orta ve yüksek düzeyde olması öğretmenlerin okulda işe koşulan uygulamalar ve alınan kararlardan memnun olduğu şeklinde yorumlanabilir. Çalışanların olumlu adalet algısına sahip olmasının onların performansını anlamlı bir şekilde artırmak (Greenberg, 1990; Moorman, 1991; Kalay, 2016), örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkilemek (Alanoğlu ve Demirtaş, 2019), örgütsel bağlılıklarını artırmak ve işten ayrılma niyetini olumsuz etkilemek (Karavardar, 2015), iş doyumlarını artırmak (Çelik ve Gürsel, 2017), güven duygularını geliştirmek (Greenberg, 1990; Moorman, 1991) gibi örgütsel ve bireysel anlamda olumlu tutum ve davranışlara neden olduğu bilinmektedir. Bundan dolayı öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını yükseltmeye yönelik yapılacak iş ve eylemler örgütü olumlu yönde geliştirebilir.

Mevcut çalışmada; öğretmenlerin karara katılma durumları ile örgütsel adalet algılarının orta düzeyde ve pozitif ilişkili olduğu, öğretmenlerin karara katılmalarının örgütsel adalet algılarını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını en fazla öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutunda karara katılmanın etkilediği, bunu sırasıyla zümre kararları ve okul yönetimi boyutunun takip ettiği görülmüştür. Karara katılmanın örgütsel adalet algısını olumlu yönde etkilediğini (Bradberry ve Tatum, 2002; Lau, 2014; Nezam, Boroujeni ve Veshaghi, 2015) gösteren çalışmalar mevcuttur. Okulda görev yapan öğretmenlerin alınan kararlardan etkilendiği bilinmektedir. Kendilerini etkileyen kararlara katkı sağlamayan öğretmenler özellikle bu kararların sonuçları da istedikleri yönde olmazsa okula karşı olumsuz algı ve tutum geliştirebilirler. Öğretmenlerin uzmanlıklarının ve ilgilerinin olduğu konularda kararlara daha fazla katılmak isteyecekleri ve bu konularda sağladıkları katkının yararlı olacağı düşünülmektedir. Öğrencilerin akademik durumları, sınıf içi etkinliklerle ilişkisi de düşünüldüğünde öğretmenlerin yüksek düzeyde katılım sağlamak isteyecekleri bir karar konusu olduğu söylenebilir. Ayrıca zümre ile ilgili kararların da öğretmenlerin çalışma düzenlerini etkilemesinden dolayı katılım sağlamak isteyecekleri bir diğer karar konusu olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak okul yönetimi boyutu okul yöneticilerinin alması gereken karar konularını kapsadığı için öğretmenlerin bu kararlara daha az katılmak isteyecekleri düşünülmektedir. Katılım sağlamak istemeyen öğretmenlerin bu kararlara katılıp katılmamasının örgütsel adalet algılarını çok fazla etkilememesi anlaşılabilir bir durum olarak görülmektedir. Bundan dolayı okul yöneticilerinin öğretmenleri hangi konularda karara katılmaları gerektiği konusunda vereceği kararlar karara katılmanın doğuracağı sonuçlar açısından önemli olacaktır. Ancak karara katılma ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi gösteren yeterli sayıda çalışmanın bulunduğunu söylemek mümkün görünmemektedir. Ayrıca karara katılmanın mevcut çalışmada olduğu şekliyle üç boyutlu olarak ele alındığı ve bu boyutların her birinin örgütsel adalet algısını ne düzeyde etkilediğine yönelik çalışmaya da rastlanılmamıştır.

Alanoğlu, M. and Demirtaş, Z. (2019). The effect of teachers' participation in decision making on organizational justice perceptions. *Journal of Educational Reflections*, 3(1), 1-10.

Söz konusu araştırmanın sadece Mersin il merkezinde bulunan liselerde 2017-2018 eğitim öğretim yılında görev yapan öğretmenlerden toplanan verilerle gerçekleştirilmesi araştırmanın sınırlılığı olarak görülebilir. Okul yöneticileri öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını yükseltmek için onları özellikle katılım sağlamak konusunda ilgi ve uzmanlıklarının olduğu konularda karara katılmalıdırlar. Ayrıca öğretmenlerin karara katılma durumlarının onların örgütsel adalet algıları üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik daha fazla çalışmanın yapılması alana katkı sağlayacaktır. Son olarak okul müdürlerinin öğretmenleri hangi konularda karara katması gerektiğine yönelik olarak nitel ve nicel çalışmaların uygulamaya yönelik önemli sonuçlar ortaya koyacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

- Açıkgöz, A. (2009). *Okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Ada, S. ve Baysal, Z. N. (2012). *Türk eğitim sistemi ve etkili okul yönetimi* (2. baskı). Ankara, Pegem Akademi.
- Aksay, O. (2005). *Ortaöğretim okullarında karara katılma ve öğretmen morali*. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Alanoğlu, M. ve Demirtaş, Z. (2019). Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 49 (49), 1-16.
- Altınkurt, Y. and Yılmaz, K. (2010). Examining the relationship between management by values and organizational justice by secondary school teachers' perceptions. *Educational Administration: Theory and Practice*, 16(4), 463-484.
- Aslan, Z. ve Özkoç, A. G. (2015). Örgütsel adalet. D. Küçükaltan, Ş. A. Tülek ve G. Ç. Gürkan (Editörler), *Örgütsel davranışta güncel konular* (3. baskı). Ankara, Detay Yayıncılık, s.145-162.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi* (9. baskı). Ankara, Hatipoğlu Basım ve Yayın.
- Aydın, M. (2013). *Eğitimde örgütsel davranış* (1. baskı). Ankara, Gazi Kitabevi.
- Baş, G. ve Şentürk, C. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(1), 29-62.
- Başaran, A. (2017). Öğretmenlerin karara katılma durumlarının farklı değişkenlere göre incelenmesi. (Proje), Yıldız teknik Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Başıyigit, F. (2009). Öğretmenlerin karar alma sürecine katılım düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilişkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Beugr, C. D. (2002). Understanding organizational justice and its impact on managing employess: an African perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1091-1104.
- Bradberry, T. and Tatum, B.C. (2002). Seeking justice in organizations: the time is now. Symposium presented at the 2nd Biannual International Conference on Personal Meaning on Freedom, Responsibility, Justice, July, Vancouver, Canada.
- Bogler, R. ve Somech, A. (2005). Organizational citizenship behavior in school. How does it relate to participation in decision making? *Journal of Educational Administration*, 43(5), 420-438.
- Bursalıoğlu, Z. (2012). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (17. baskı). Ankara, Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (16. baskı). Ankara, Pegem Akademi.
- Cohen-Charash, Y. and Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: a meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H. and Yee Ng, K. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Cropanzano, R., Bowen D. E. and Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik spss ve lisrel uygulamaları* (4. baskı). Ankara, Pegem Akademi.
- Demirtaş, Z. ve Alanoğlu, M. (2015). Öğretmenlerin karara katılımı ve iş doyumunu arasındaki ilişki. *Abi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(2), 83-100.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Duze, C.O. (2011). Students' and teachers' participation in decision-making and impact on school work and school internal discipline in Nigeria. *African Research Review*, 5(2), 200-214.

- Alanoğlu, M. and Demirtaş, Z. (2019). The effect of teachers' participation in decision making on organizational justice perceptions. *Journal of Educational Reflections*, 3(1), 1-10.
- Eberlin, R. J. and Tatum, B. C. (2005). Organizational justice and decision making: when good intentions are not enough. *Management Decision*, 43, 1040-1048.
- Eberlin, R. J. and Tatum, B. C. (2008). Making just decisions: organizational justice, decision making, and leadership. *Management Decision*, 46(2), 310-329.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (15. baskı). İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Eriş, H., Kayhan, H., Baştaş, M. ve Gamar, C. (2017). Teacher and administrative staff views on teachers' participation in decision making process. *EURASIA Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 3(11), 7411-7420.
- Giderler Atalay, C. (2015). Örgütsel adalet. N. Derya ERGUN ÖZLER (Editör). *Örgütsel davranışta güncel konular*. Bursa, Ekin Basın Yayın Dağıtım, s. 41-64.
- Gılıç, F. (2015). Öğretmenlerin karar verme sürecine katılma düzeyleri, okul kültürü ve öğretmenlerin değişime hazır olma düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Mersin.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Gürkan, M. (2006). Mesleki ve teknik eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin karara katılma durumları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hoy, W. K. and Miskel, C. G. (2010). *Educational administration theory, research and practice*. (S.Turan, çev.edt.). Ankara, Hatipoğlu Yayınları.
- İçerli, L. (2009). *Örgüt yapısı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiler*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- Jiang, Z., Gollan, P. J. and Brooks, G. (2015). Relationships between organizational justice, organizational trust and organizational commitment: a cross-cultural study of China, South Korea and Australia. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(7), 973-1004.
- Jones, R. E. (1997). Teacher participation in decision-making-its relationship to staff morale and student achievement. *Education*, 1, 118-123.
- Kalay, F. (2016). İşletmelerde örgütsel adaletin işgören performansı üzerindeki etkisi: teorik bir inceleme. *Kastamonu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11, 147-158.
- Karavardar, G. (2015). Örgütsel adaletin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(26), 139-150.
- Karasar, N. (2010). *Bilimsel araştırma yöntemi* (21. baskı). Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Kıranlı Güngör, S. ve Potuk, A. (2018). Teachers' perceptions of mobbing, organizational justice, and organizational silence and interrelatedness. *Hacettepe University Journal of Education*, 33(3), 723-742.
- Kipkoeh, L. C. and Chesire, S. (2011). The levels of teachers' involvement in managerial decision making in schools in Kenya. *Problems of Education in the 21st Century*, 34, 79-87.
- Kiprop, C. J. and Kandie, S. J. (2012). An investigation into teacher participation in decision making in public secondary schools in Kenya: a case of baringo district. *Elixir Educational Technology*, 53, 11824-11828.
- Köklü, M. (1994). Ortaöğretim okullarında öğretmenlerin kararlara katılımı. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Köklü, M. (2012). Ortaöğretim okulları öğretmenlerinin kararlara katılma durumları, katılma istekleri, iş doyumları, çatışmaları yönetme biçimleri. *Eğitim ve Bilim*, 37(165), 208-223.
- Köse, A. ve Uzun, M. (2018). The relationship between work engagement and perceived organizational justice. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 24(3), 483-528.
- Köybaşı, F., Uğurlu, C. T. ve Öncel, A. (2017). Examining the relationship between teachers' organizational justice perceptions and organizational cynicism levels. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(1), 1-14.
- Kuş, E. (2009). *Nitel-nitel araştırma teknikleri* (3. baskı). Ankara, Anı Yayıncılık.
- Lau, W. (2014). Employee's participation: a critical success factor for justice perception under different leadership styles. *Journal of Management Policies and Practices*, 2(4) 53-76.
- Lyu, X. (2016). Effect of organizational justice on work engagement with psychological safety as a mediator: evidence from China. *Social Behavior and Personality*, 44 (8), 1359-1370.
- Memişoğlu, S. P. (2013). Okulda yönetim süreçleri, Niyazi Can (Editör). *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi* (1. baskı) Ankara, Pegem Akademi, s. 128-155.

Alanoğlu, M. and Demirtaş, Z. (2019). The effect of teachers' participation in decision making on organizational justice perceptions. *Journal of Educational Reflections*, 3(1), 1-10.

- Michailidis, E. and Banks, A. P. (2016). The Relationship between burnout and risk-taking in workplace decision-making and decision-making style. *Work & Stress*, 30(3), 278-292.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Mosheti, P. A. (2013). Teacher participation in school decision-making and job satisfaction as correlates of organizational commitment in senior schools in botswana. Unpublished Phd dissertations. Andrews University.
- Nezam, M. H. K., Boroujeni, N. C. and Veshaghi, M. R. (2015). Analysis of organizational justice (OJ) in relation to participation in decision-making and organizational citizenship behavior (OCB). International Conference on Management and Humanities.
- Ölçüm, D. ve Titrek, O. (2015). The Effect of school administrators' decision-making styles on teacher job satisfaction. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 197, 1936-1946.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.
- Özdoğru, M. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin karara katılma durumları ve istekleri ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2013). *Örgütsel davranış* (6. baskı). Bursa, Ekin Yayın Dağıtım.
- Polat, S. ve Kazak, E. (2014). Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(1), 71-92.
- Puncreobutr, V. and Kuedsuwan, S. (2016). The Relationships between organizational justice and organizational effectiveness of subdistrict good schools in eastern region of Thailand. (Access: 18.02.2019). <https://ssrn.com/abstract=2777917>.
- Somech, A. (2010). Participative decision making in schools: a mediating moderating analytical framework for understanding school and teacher outcomes. *Educational Administration Quarterly*, 46(2), 174-209.
- Taşdan, M. ve Yılmaz, K. (2008). Organizational citizenship and organizational justice scales' adaptation to turkish. *TED Eğitim ve Bilim Dergisi*, 33(150), 87-96.
- Taş, A. (2010). Öğretmenlerin iş değerlerinin örgütsel adalet algılarına etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 211-222.
- Taylor, D. L. and Bogotch, I. E. (1994). School-level effects of teachers' participation in decision making. *Educational Evaluation of Policy Analysis*, 16(3), 302-319.
- Titrek, O. (2009). Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 551-573.
- Turgut, B. (2010). Anadolu liselerinde çalışan öğretmenlerin karar verme sürecine katılma düzeylerinin değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Ünlü, Y., Hamedoğlu, M. A. ve Yaman, E. (2015). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Sakarya University Journal of Education*, 5(2), 140-157.
- Wadesango, N. (2012). The Influence of teacher participation in decision-making on their occupational morale. *Journal of Social Sciences*, 31(3), 361-369.
- Yavuz, Y. (2004). Okulda yönetime ve karara katılma. *Eğitim Bilim Toplum*, 2(6), 46-57.
- Yıldırım, B. (2014). Yönetim süreçleri, Vehbi Çelik (Editör). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (7. baskı). Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık, s. 104-122.
- Yürür, S. (2008). Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 295-312.