

T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİM DALI

OKUL YÖNETİMİNDE AHLAK OLGUSU
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Sibel ARABACI

Danışman

Prof. Dr. İsmail AYDOĞAN

Temmuz-2019
KIRIKKALE

T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİM DALI

OKUL YÖNETİMİNDE AHLAK OLGUSU
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Sibel ARABACI

Danışman
Prof. Dr. İsmail AYDOĞAN

Temmuz-2019
KIRIKKALE

KABUL-ONAY

Prof. Dr. İsmail AYDOĞAN danışmanlığında Sibel ARABACI tarafından hazırlanan “Okul Yönetiminde Ahlak Olgusu” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim dalında Yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

.../.../20..

(İmza)

[Unvanı, Adı ve Soyadı] (Başkan)

[İmza]

[Unvanı, Adı ve Soyadı]

[İmza]

[Unvanı, Adı ve Soyadı]

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../20..

(Ünvan, Adı Soyadı)

Enstitü Müdürü

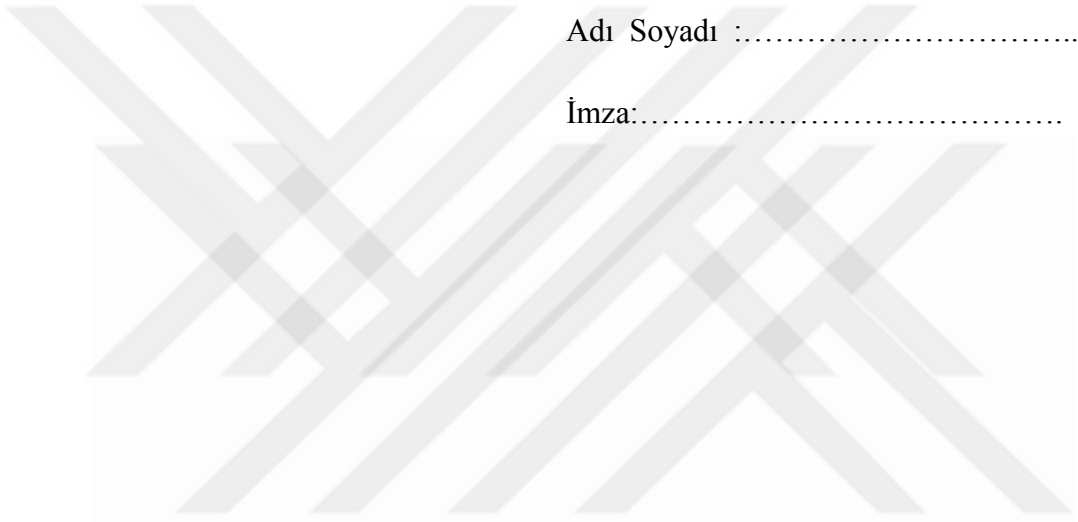
KİŞİSEL KABUL SAYFASI

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Okul Yönetiminde Ahlak Olgusu” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve faydalandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak faydalanılmış olduğunu beyan ederim.

Tarih:.....

Adı Soyadı :.....

İmza:.....



ÖNSÖZ

Yönetim ve ahlak kavramları toplumların var olmasından bu yana üzerinde durulan kavramlardan olmuştur. Her toplum yönetim ve ahlak kavramını kendine göre yorumlayarak ve uygulamaya geçirerek yaşamını sürdürmüştür. Değişen koşulların ve çağın getirilerinden etkilenerek bu kavramlar hem kendileri değişmiş hem de var oldukları toplumu değiştirmişlerdir.

Yönetimin alt boyutlarından olan eğitim ve okul yönetimi kavramları ise yine aynı şekilde içinde buldukları dönemin paradigmaları etkisinde kalmıştır. Eğitim bir ulusun geleceğini şekillendiren en önemli kavramdır. Eğitimin aktarıcısı olan okullar ise bir toplumun geleceğine şekil veren, kültürünün aktarımını sağlayan yapıların başında gelir. Okullar aynı zamanda bir toplumun ahlakının da gelecek nesillere aktarımının sağlandığı yerlerdir. Dolayısıyla bu çalışmada yönetim ve ahlak kavramları araştırılmış, yönetimin bir alt boyutu olan okul yönetimi konusu üzerinde durulmuştur. Aynı şekilde bu kavramların uzantıları olan sınıf yönetimi, yöneticilerde bulunması gereken ahlaki özellikler, etik ve değer kavramları da araştırılmıştır.

Bu araştırma süresince bana her türlü desteği sağlayarak çalışmanın tamamlanmasında büyük pay sahibi olan danışmanım Sayın Prof. Dr. İsmail AYDOĞAN hocama katkılarından dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Yaşamım boyunca her zaman yanımda olan, desteklerini esirgemeyen aileme ve arkadaşlarıma da teşekkür ederim.

ÖZET

ARABACI, Sibel

Okul Yönetiminde Ahlak Olgusu, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale, 2019

Yönetim ve ahlak kavramının geçmişi insanlığın varoluşu kadar eskidir. Çünkü her iki kavram da insan ilişkileriyle ilgilidir. Günümüzde insan ilişkileri artmış ve daha da karmaşıklaşmıştır. Ahlak; toplumsal düzenin sürdürülmesi için olmazsa olmazlardandır.

Toplumlarda her geçen gün önemi artan ahlak kavramı okul yönetimi alanında da çok önemli bir yere sahiptir. Çünkü okullar bir toplumun geleceğinin inşa edildiği yerlerdir. Bu nedenle okul yöneticileri, okulların amaçlarını gerçekleştirmek için ahlak kavramına önem vermelidir. Ayrıca okul yöneticileri birtakım ahlaki niteliklere sahip olmalı ve okulları yönetirken bu ahlaki ilkeler doğrultusunda hareket etmelidirler. Yönetici davranışları okullarda ahlakın oluşumunda büyük bir öneme sahiptir.

Bu sebeplerden dolayı, bu çalışmanın amacı yönetim ve ahlak kavramlarını inceleyerek ahlak olgusunun yönetimin bir alt alanı olan okul yönetiminde gerekliliğini ortaya çıkarmaktır. Bu amaç doğrultusunda okul yöneticisinde bulunması gereken ahlaki nitelikler açıklanmıştır. Çalışmada ilk olarak yönetim kavramı tanımlanmış, bununla birlikte yönetim kuramları ve yönetimin eğitim yönetimi, okul yönetimi ve sınıf yönetimi boyutları ele alınmıştır. Üçüncü bölümde ahlak, etik, değer kavramı ve değerler eğitimi konuları ele alınmıştır. Çalışmanın dördüncü bölümünde okul yönetiminde ahlak olgusu ve okul yöneticisinde bulunması gereken ahlaki niteliklere değinilmiştir.

Araştırmanın sonunda, ahlak kavramının insan davranışlarına yön veren bir yapıya sahip olduğu ve uğraşısı insan olan okulların yönetiminde çok önemli bir yere sahip olduğuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, Ahlak, Ahlaki nitelik, Okul yöneticisi.

ABSTRACT

ARABACI, Sibel

Morality Fact In School Administration, Master's Thesis, Kırıkkale, 2019

The past of management and morality concepts are as ancient as the human existence. Because both of these concepts concern about human relations. Today, human relations has increased and become more complicate. The morality is an indispensable must for maintaining the social order.

The morality concept whose significance increases day by day has a considerable fact in school's administration field.. Because schools are the places which a society's future is created. Therefore, school administrators should notice morality concept in order to achieve school's aims. Also school administrators should have a number of moral principles and behave according to these principles while administering the school. Administrator behaviors are a major importance in the formation of morality in school.

Due to these reasons; the aim of this study is to determine the necessity of morality in school administration by analysing administration and morality concepts. In accordance with this aim; morality principles which are necessary for aschool administrators are clarified in this study. In the study firstly, the concept of administration was clarified. In addition, administration theories, the aspects of administration such as education administration, school administration and classroom management were explained. In the third part; morality, ethic and moral issues were explained. In the fourth part of the study, morality concept in school administration and school administrator's morality principles were mentioned.

As a result of the research, it is found that morality leads the people's behaviors and it has a significant role in school's administration which concerns with the human.

Key Words:Administration, Morality, Morality Principles, School Administrator

SİMGELER VE KISALTMALAR

s. : sayfa

TDK : Türk Dil Kurumu

vb. : Ve benzeri

vd. : ve diğerleri



İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
SİMGELER VE KISALTMALAR	iv
İÇİNDEKİLER	v
I. BÖLÜM.....	1
GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	3
1.2. Araştırmanın Amacı	3
1.3. Araştırmanın Önemi	4
1.4. Araştırmanın Yöntemi ve Sınırlılıklar.....	5
II. BÖLÜM	6
YÖNETİM	6
2.1. Yönetim Olgusu	6
2.2. Yönetim Kuramları.....	7
2.2.1. Klasik Yönetim Kuramları.....	8
2.2.2. Neo-klasik Yönetim Kuramları	11
2.2.3. Modern Yönetim Kuramları	12
2.2.3.1. Sistem Yaklaşımı	13
2.2.3.2. Öğrenen Örgütler	14
2.2.3.3. Durumsallık Yaklaşımı	16
2.3. Eğitim Yönetimi	16
2.4. Okul Yönetimi	21
2.4.1. Okul Yöneticisi ve Özellikleri	24
2.5. Sınıf Yönetimi	27
2.5.1. Öğretmen	30
2.5.2. Öğrenci.....	35
III. BÖLÜM.....	38

AHLAK	38
3.1. Ahlak Olgusu.....	38
3.2. Etik Olgusu.....	41
3.3. Değer Olgusu.....	42
3.3.1. Değerler Eğitimi	43
IV. BÖLÜM	46
OKUL YÖNETİMİ VE AHLAK	46
4.1. Okul Yönetiminde Ahlak Olgusu.....	46
4.2. Okul Yöneticilerinin Ahlaki Nitelikleri.....	48
4.2.1. Adalet.....	53
4.2.2. Dürüstlük ve Güven.....	59
4.2.3. Hoşgörü.....	60
4.2.4. Nezaket	63
4.2.5. Sorumluluk.....	67
V.BÖLÜM	69
SONUÇ VE ÖNERİLER	69
5.1. Sonuç	69
5.2. Öneriler.....	74
KAYNAKÇA	76

I. BÖLÜM

GİRİŞ

Tarih boyunca yönetim ve ahlak kavramları insanların dikkatini çeken ve merak edilen konulardan olmuştur. En basit düşünceyle kendi vücudumuzda bile yönetim olgusu gözlemlenebilir. Yönetim organımız olan beyin yaşamımızı devam ettirebilmemiz için diğer organlarımızı (kalp, akciğer, mide vb.) yönetmektedir. Yönetim, bu organlarımızın koordine edilmesini, birbiriyle uyum içinde çalışmasını sağlamaktadır. Yani kendi vücudumuzda, çevremizde, doğada, içinde bulunduğumuz evrende kısacası her yerde yönetimin izlerine rastlamak mümkündür.

İnsanlığın var olduğu her alanda yönetim var olmuştur anlayışı hemen hemen tüm kaynaklarda yerini almıştır. Kimilerine göre yönetim; insanların ortak bir amacı gerçekleştirmek amacıyla koordine olmuş bir şekilde çalışması, kimilerine göre ise herhangi bir kurumda hedeflere ulaşmak için yapılan her türlü düzenlemelerdir.

Ahlak ise tıpkı yönetim gibi geçmişten günümüze insanlıkla var olan bir kavramdır. En büyük hediyesi akıl olan insan, ahlak kavramı üzerine hep düşünmüştür. Ahlakın ne olduğu, hangi davranışların ahlaklı olduğu, iyi ya da kötü ahlaklı olmanın ne demek olduğu gibi sorular sürekli sorulmuştur. Cevabını kendine göre içselleştiren, bunu yaşam felsefesi haline getiren insanlar yaşamlarında ona göre hareket etmişlerdir. Hatta bazıları ahlak kavramı üzerine derin düşünmeye başlamış, bu kavramı birkaç adım ileriye götürerek felsefenin kapılarını aralamış, ahlak felsefesi adı verilen alanın oluşumunu sağlamışlardır. Topluları toplum yapan unsurların başında gelen ahlak ve ahlaki değerler, insanların toplum içinde birlikte yaşamalarını sağlamaktadır. İnsanlar ise toplumların ahlaki değer yargılarının hem öznesi hem de nesnesi konumundadır. Yani hem ahlaki değerlerden etkilenmekte hem de bu değerleri etkilemektedir. Bu sebeple ahlak ve ahlaki değerler her zaman insanoğlunun önemli bir noktasıdır.

Günümüzde ise ahlak kavramının değişen her şey gibi anlamından uzaklaşıp içinin boşaltıldığı görülmektedir. Çünkü bu kavrama verilen önem giderek azalmaya

başlamış, ahlak kavramı gün geçtikçe sıradan kavramlar gibi algılanmaya başlanmıştır. Öte yandan hızlı değişimlerin baş döndürücü bir şekilde meydana geldiği çağımızda toplumlarda ahlaki sorunlar da baş göstermeye başlamıştır. Topçu (1999, s.113) 'ya göre toplumların yaşadığı ahlak bunalımının sebepleri ise şunlardır:

1)Toplum manevi hayattan uzaklaşarak maddi hayata yönlendirilmiştir. Ahlak insanlar için manevi bir anlam taşır. Ahlaki değerler başta bireyler, aileler, toplumlar için kutsaldır, kendine özgüdür. Tüm bu değerlerden vazgeçildiğinde toplumlar bir nevi kendilerinden vazgeçmiş demektir. Günümüz ahlak anlayışına bakıldığında ise tüm ahlaki değerlerden bir uzaklaşma gözlenmektedir. Maneviyattan maddiyata doğru kayan bir değerler sisteminin mevcudiyeti içinde bireyler toplumun özünden kendini soyutlamaktadır.

2)İnsan hayatına verilen değer insan zihniyetinden uzaklaşmıştır. Yaratılanların en şerefli olarak nitelendirilen insan günümüzde değerini yitirmiştir. İnsan hayatına kıymet verenlerin sayısı o kadar azalmıştır ki insan kendi gözünde bile neredeyse değersizleşmiştir.

3)Genç nesiller modern çağa ayak uydurmak adına ortaya çıkan her yeniliği düşünmeden, eleştiri süzgecinden geçirmeden kabul etmektedir ve günün modasına uymayan herkes dışlanır vaziyete gelmiştir. Bir kimlik ve ahlak bunalımı yaşayan bireyler aslında her türlü imkânla her şeylerini doldururken ruhlarını boşalttıklarının farkında değildirler.

Yukarıda bahsedilen ve toplumları endişelendiren ahlaki değerlerden uzaklaşma ve ahlaki bunalım halinin okullara da (öğretmen, öğrenci ve okul yöneticilerine de) yansıdığı görülebilir. Örneğin vergi kaçırma, rüşvet, öğrenci kayırma, öğretmenler arası değerlendirmede yanlı davranma, işini aksatarak yapma gibi davranışlar bunlara örnek olarak verilebilir. Ahlaki kural ve ilkelerin önemini yitirmesi insanları bu konuda endişelendirmekte ve bazı çözüm arayışına yönlendirmektedir. Özellikle son yıllarda ahlak kavramı üzerinde durulmakta ve kurumlarda değerler eğitimi adı altında çalışmaların başlatıldığı görülmektedir.

Eğitim ahlakın en önemli aracıdır. İyi bir ahlak, eğitimle gelecek kuşaklara aktarılabilir. Bu yüzden toplumların şekillenmesinde çok büyük bir işleve sahip olan okullarımızda ahlak olgusu çok önemli bir yere sahiptir. Özellikle okul yönetiminde ahlak olgusu, genç kuşaklara bu konuda rol model olan yöneticileri için önem

taşımaktadır. Çünkü okul yöneticilerinin bu bağlamda nasıl davranışlar sergiledikleri ve yönetim konusunda ahlak kavramına nasıl bir anlam yükledikleri önemlidir (Gürsel, 2006, s.16). Tüm bu nedenlerden dolayı okul yönetiminde ahlak olgusu ve okul yöneticisinde olması gereken ahlaki nitelikler araştırılmalı ve tartışılmalıdır.

1.1. Problem Durumu

Yönetim ve ahlak kavramları incelendiğinde her iki kavramın da geçmişinin çok eskilere dayandığı görülmektedir. Çünkü her iki kavramın da kaynağının insanlar arası ilişkileri konu aldığı görülmektedir

Ahlak unsuru bir toplumda var olan en önemli unsurların başında gelmektedir. Çünkü ahlak olgusu bir toplumun değerini, kültürünü, benliğini oluşturan bir yapıya sahiptir. Dolayısıyla toplumların amacının ahlaklı nesiller yetiştirmek olduğu söylenebilir. Bir toplumda bu amacı yerine getirecek kurumlar ise okullardır. Okullar hem bir toplumun yetiştirmek istediği insan modelini oluşturur hem de o toplumdaki bireylerin bilgi ve becerilerle yetişmesine olanak sağlar. Bu sebeple okullarda verilen eğitim ahlaki değerlere sahip bir toplumun ortaya çıkması için çok önemli bir yere sahiptir.

Okulların bu noktada son derece önemli bir yere sahip olmasının; okullara, okulların yönetimine verilen önemin bir kat daha artmasını gerekli kıldığı ifade edilebilir. Ahlakın, ahlaki değerlerin oluşumunda önemli pay sahibi olan okulların yönetiminden sorumlu olan okul yöneticilerinin ahlaki nitelikleri bu bağlamda oldukça önem arz etmektedir. Okul yöneticileri okuldaki ilişkilerinde ahlaki değerlere uygun davranışlar sergilemeli, bu konuda herkese rol model olmalıdır. Bu bağlamda bu çalışmada, yönetim ve ahlak ilişkisi ele alınarak okul yöneticisinde bulunması gereken ahlaki özellikler konu edinilmiştir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada amaç, yönetim ve ahlak kavramlarını açıklamak, yönetimin bir alt alanı olan okul yönetiminde ahlak kavramının önemini belirlemek ve ahlaki ilkelere uygun davranabilmenin yöneticiler açısından gerekliliğini ortaya çıkarmaktır. Bu bağlamda özellikle yöneticilerde olması gereken ahlaki özellikleri incelemektir. Bu

amaç doğrultusunda; yönetim ve yönetimin alt boyutlarından eğitim yönetimi, sınıf yönetimi ve okul yönetimi; ahlak, etik, değer, yöneticilerde olması gereken ahlaki özellikler konuları araştırılmıştır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Yönetim ve ahlak konuları insanlığı ilgilendiren konuların başında gelir. Çünkü yönetimin de ahlakın da bizzat dayanağı insandır. İnsan bu iki kavramın bizzat ortasında yer alarak hem bu kavramları etkiler hem de bu kavramlardan etkilenir.

Yönetimin bir boyutunu oluşturan okul yönetimi ise bir toplumun geleceğinin inşasında etkin rol oynar. Çünkü toplumlar okullarda verilen eğitim aracılığıyla gelecek nesillere ulaşabilir. Okullar toplumun yetiştirmek istediği insanı ortaya çıkaran yapılardır. Bir bakıma okullar gelecek ile günümüz arasında bir köprü görevi görür. Toplumların geleceği için de bu kurumların yönetimi ve yine bu kurumları yöneten kişilerin özellikleri büyük önem taşımaktadır.

Ahlak olgusu da bir toplumu toplum yapan vazgeçilmez öğelerden biridir. Toplumlarda meydana gelen bozulmalara karşı bir kalkan görevi üstlenecek olan ahlak kavramına duyulan ihtiyaç gün geçtikçe artmaktadır. Bununla beraber toplumlarda kültürün aktarıcısı rolünü üstlenen okullarda ve bu okulların yönetiminde ahlak kavramının önemi daha fazla bir yer tutmaktadır. Bu sebeple okulların yönetiminde ilk olarak sorumlu olan yöneticiler bu kavramın değerini unutmamalı ve yönetimde uyulması gereken ahlaki unsurlara sıkı sıkıya bağlı kalmalıdır. Ancak bu şekilde bir okulda yönetime duyulan güven artabilir ve böylelikle okullar amaçlarını sağlıklı bir şekilde yerine getirebilir.

Temeli ahlakla yoğrulmuş, kendi kültüründen ve tarihinden beslenen bireyler yetiştirmeyi hedefleyen okullar ve buralarda verilen eğitim çok önemlidir (Aydoğan, 2018, s.127). Bu sebepten dolayı özellikle okul yönetiminde genç kuşaklara rol model olan yöneticilerin bu bağlamda nasıl davranışlar sergiledikleri ve yönetim konusunda ahlak kavramına nasıl bir anlam yükledikleri önemlidir. Bu bağlamda bu çalışma, okulların yönetiminde ahlak olgusuna yönelik araştırmaların öneminin kavranılması ve bu alanda yapılan çalışmaların artması için önemlidir.

1.4. Araştırmanın Yöntemi ve Sınırlılıklar

Bu araştırmada literatür taraması yöntemi kullanılmıştır. Bu alanda daha önce yazılmış olan kitaplar, yerli ve yabancı makaleler, yüksek lisans ve doktora tezleri, akademik yayınlar incelenerek bu kaynaklardan toplanan verilerden yararlanılmıştır.

Yönetim ve ahlak kavramları çok geniş bir yapıya sahip olmalarına rağmen bu araştırmada; yönetim kavramının alt boyutlarından olan eğitim yönetimi, okul yönetimi ve sınıf yönetimi araştırılmıştır. Ahlak olgusu ile ilgili kavramlardan ise etik, değer kavramlarının incelenmiştir. Okul yöneticisinde bulunması gereken ahlaki niteliklerin sayısı oldukça fazla olmasına rağmen bu çalışma adalet, dürüstlük ve güven, hoşgörü, nezaket ve sorumluluk gibi ahlaki niteliklerin incelenmesi ile sınırlı kalmıştır.

II. BÖLÜM

YÖNETİM

2.1. Yönetim Olgusu

Geçmişten günümüze uzanan yönetim biliminin yolculuğu, tarihin çok farklı bilim insanları, yöneticileri, sanatçıların katkılarıyla gelişmiştir; bugün de hala onların yönetim bilimine kazandırdıkları uygulanmaktadır. Bir işi gerçekleştirmek için amaçları saptayan, bu amaçlar doğrultusunda kararlar alan, bu kararları yöneten, işlerin yapılışını planlayan ve ulaşılan sonuçları kontrol eden insanlar geçmişten bu yana hep var olmuştur (Kaya, 1999, s.31-32).

Yönetimle ilgili ilk terimlerin Roma kaynaklı olduğu anlaşılmaktadır. Yönetim teriminin kesin anlamlı ve yüksek frekanslı kullanılması da bu çağı izlemektedir. Tarihin ilk dönemlerinde kurulan medeniyetlerde; örneğin Sümer, Mısır, Kıbrıs, Çin gibi yönetimlerde genellikle yöneticiler, krallar, prensler, komutanlar etkin rol oynamıştır. Bu kişilerin özellikle devlet yönetimine katkı getirdikleri söylenebilir. Sonrasında ise bu katkıların bireysel ve grupsal bir şekilde arttığı görülür (Nişancı, 2015, s.5).

Yönetim olgusu çevresindeki gelişmelerden soyutlanmış, tek başına varlığını sürdüren bir alan değildir; hatta yönetim diğer alanlardaki gelişmeleri hem etkileyen hem de onları etkileyen bir kavramdır (Bursalıoğlu, 2012, s.6). Dolayısıyla yönetimle ilgili kuram ve yaklaşımları bulunduğu çağın özelliklerinden ayrı tutmak olanaksızdır. Yönetim olgusunun insan yaşamına egemen olan düşünce sistemleriyle doğru orantılı bir gelişme göstermesinin kanıtı olarak sanayi devrimi öncesi dönem, sanayi devrimi sonrası dönem, modern dönem ve post modern dönem olarak ayrılması gösterilebilir. Çünkü bu durum yine toplumsal hayata egemen devletlerin siyasi ve ekonomik gelişmelerin yönetime yansması sonucunu doğrulamaktadır (Aydoğan, 2015, s.36).

Yönetim kavramı bir örgütteki hedefleri gerçekleştirebilmek amacıyla örgütün tüm kaynaklarını kullanarak, bunları birbiriyle uyum içinde eşgüdümleyen yapıdır (Bursalıoğlu, 2012, s.15). Başka bir tanıma göre ise yönetim örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için sorun çözme, planlama, örgütleme, koordinasyon ve değerlendirme gibi fonksiyonlara ilişkin ilke, kavram, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir şekilde maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümüdür (Erdoğan, 2008, s.7). Türk (2002, s.14)'ün tanımlamasında ise yönetim olaylar karşısındaki farklı bakış açılarını aynı yöne çevirmektir.

Yönetim kavramına dair birçok farklı tanım ve açıklamalar yapılmasına rağmen bu tanımlardan çıkarılabilecek ortak nokta yönetimin ortak bir amaç için iş birliği çerçevesinde gerçekleştirildiği kanısıdır (Çelik, 2016, s.120). Yönetimin görevlerine bakıldığında ise yönetimin birincil görevinin bir örgütteki her türlü kaynağa yön vermek olduğu göze çarpar. Bunun yanı sıra yönetimin diğer görevleri ise bir kurumdaki birimler arasında koordinasyonu sağlamak ve kurum içindeki ve dışındaki beklentileri göz önüne almaktır (Özdemir, 1996, s.67). Sonuç olarak yönetim bilimi yalnızca iyi bir yönetimin ilkelerini saptamakla yetinmez aynı zamanda belirlenen amaçların örgütün amaçları ile örtüşüp örtüşmediğini, ihtiyaçlara cevap verip vermediğini inceleyen bir yapıdır (Tortop vd., 2012, s.4).

Daha çok 20. yüzyılın katkısı ile gelişen yönetim kavramıyla ilgili sistemli bilgiler kısa zamanda birçok bilim dalının etkisiyle bilimsellik niteliğini artırmış, yine bu dalların katkılarıyla daha da zenginleşmiştir (Gedikoğlu, 2015, s.4). Yönetim alanındaki gelişmelerin çoğu özellikle II. Dünya savaşı sonrasında meydana gelmiştir. Çünkü bu savaş sonrası her alanda (eğitim, sağlık, ulaşım, ikamet vb.) ister istemez bir değişime gidilmiştir. Bu alanlardaki yenilik ve gelişmelerle doğru orantılı bir şekilde yönetime verilen önem artmıştır (Kaya, 1999, s.39). Tüm bu yenilik ve değişimlerle birlikte yönetim kavramının kendisi de değişime uğramış ve gelişmiştir. Bununla birlikte yönetim kuramlarının ise genellikle 21. yy. da ortaya çıktığı görülmüştür (Bursalıoğlu, 2014, s.15).

2.2. Yönetim Kuramları

Üretimin gelişimi ve insanoğlunun yönetim uygulamaları, yönetime dair fikirleri çeşitlendirmiş ve bu sistematik yönetim fikirleri yönetim teorilerini oluşturmuştur..

Toplumlar geçmişten bugüne kadar ilkel toplumlar, tarım toplumu ve sanayi toplumu halinde süregelmiş, günümüzde ise sanayi ötesi yeni bir topluma geçme yolundadır. Yönetimlerde meydana gelen değişimler ve bilimde, teknolojiye meydana gelen yenilikler çağının öncü anlayışlarıyla eş zamanlı meydana gelmektedir (Gürsel, 2006, s.175). Dönemin değişen anlayış ve gelişmeleri doğrultusunda yönetim kuramları üç başlık altında incelenebilir. Bunlar; Klasik Yönetim Kuramları, Neo-klasik Yönetim Kuramları ve Modern Yönetim Kuramlarıdır.

2.2.1. Klasik Yönetim Kuramları

Klasik yönetim kuramı denildiğinde en eski yönetim kuramları akla gelmektedir. Bu kuramların ortak noktası verim üzerine yoğunlaşmış olmalarıdır. Klasik yönetim kuramları teknisyenler tarafından başlatılan ve örgütün yapısal yanlarına ağırlık veren yönetim yaklaşımlarıdır. Bu kuramlar öncülüğünde her türlü yönetimde geçerli olabilecek evrensel yönetim ilkeleri geliştirilmiş, insanın duygularını ve yönetimi etkileyen diğer faktörler göz ardı edilmiştir (Bursalıoğlu, 2014).

Klasik yönetim kuramları 19. yy'ın başlarında ortaya çıkmıştır. Yönetim açısından konuyu temellendiren klasik kuramların etkisi oldukça büyük ve önemlidir; hatta bu kuramların etkileri bugün de devam etmektedir. Bu kuramlar özellikle örgütsel yapı üzerinde durmuşlardır. Ondan sonra ortaya çıkan kuramların eleştirisine maruz kalsa da klasik kuramlar yeni ortaya çıkan kuramlar açısından belirleyici ve yönlendirici olmuştur (Altınışık, 2017, s.17).

Klasik yönetim kuramlarının üzerinde durduğu en önemli nokta örgütlerin amaçlarını yerine getirebilmesi ve örgütlerde en yüksek verimliliğin sağlanabilmesidir. Bu bağlamda klasik kuramlarda bir kurumda veya örgütte belirsizliğe yer verilmez. Belirsizliğe yer vermemek için de klasik kuramlarda örgütler, kapalı bir sistem olarak “determinist” bir anlayışla yönetilir. Bu anlayışa göre örgütlerin çevre ile ilişkilerden ya da çağındaki gelişmelerden bağımsız olduğu kabul edilir (Gürsel, 2006, s.79).

Klasik kuramda birey ise sadece mekanik yönden tanımlanır. Bireyin tüm fiziksel gücünü yönlendirmek için ödülleri ile harcanılan çaba arasında doğru bir orantı

olduğu ifade edilir. Klasik kuramların ilkelerini iyi bir şekilde uygulayan yöneticinin yönetiminde bulunanları bir araç misali kolay yönlendirebileceği var sayılmış, bireylerin sosyal bir varlık olduğu, çevre ile ilişkisi dikkate alınmamıştır. Bu kuramlar yönetim için iyi olanın, yüksek kâra bağlı olduğuna bunun da iş görene daha yüksek ücret sağlayarak iş gören açısından daha fazla doyum ve motivasyon sağladığını savunmuştur (Aydın, 1991, s.103).

Klasik kuramlardan ilki bilimsel yönetim kuramıdır. Bu kuramın kurucusu olan Frederick Taylor 1911 yılında çıkardığı “İşletmelerin Bilimsel Yönetimi” isimli eserinde bilgilerini, gözlem ve tecrübelerini anlatmıştır. Taylor bu eserde iş görenin verimliliğine yönelmiştir. Çünkü Taylor örgütte verimliliği her şeyin üzerinde tutmuştur (Altınışık, 2017, s.17). Taylor bu sebeplerden ötürü çalışanların işten kaytarmalarına dikkat eder, çalışan ve işverenlerin ortak çıkarları olduğunu savunur. Ona göre iş görenlerin refahı sağlanırsa işverenler de bundan nasibini alarak kârlı çıkarlar, aksi takdirde iş görenlerden verimlilik elde edilemez. Taylor’un ilkeleri verimlilik için iş bölümü, işçilerin bilimsel ilkelere göre işlerine atanması gibi ölçülebilir süreçlere dayanır. Belirli bir planın olmadığı, sezgilere dayalı yönetime kıyasla Taylor’un bilimsel yöntem adını verdiği bu yönetim, işin en iyi ve etkili yollarla yapılması için metotlar geliştirir. Taylor geliştirdiği bu metotlarla daha etkili bir yönetim gerçekleşeceğini ileri sürmüştür (Haliloğlu, 2013, s. 30). Taylor, işçilerin işler üzerinde ne kadar zaman harcadığını analiz etmiş, iş göreni teşvik için parça başı ücret ödemenin yararlı olduğunu savunmuştur (Bursalıoğlu, 2012, s.17). Bunun yanı sıra Taylor iş görenlerle birlikte üst yöneticilerle de ilgilenmiş ve yönetimin görevini “5M” formülünde simgeleştirmiştir. Bu formülün açıklaması Man (İnsan), Money (Para), Material (Malzeme), Machine (Makine), Management (Yönetim) şeklindedir. Taylor verimin artması için tüm bu unsurların etkili olduğunu savunmuştur (Altınışık, 2017, s.17).

Bilimsel yönetim kuramının şu ilkelere dayandığı görülür (Bursalıoğlu, 2012, s.17):

- İş Bölümü: Diğer özelliklerin temeli sayılır. Uzmanlaşmaya yol açar.
- Örgütsel Yapı: Yönetimde görevlerin mantıklı sıralamasıdır.
- Kontrol Alanı: Alt-üst ilişkisini belirler. Üstlerin alt basamaktaki kontrol alanını tespit eder.

- Derece ve Görevleri: Yetki, iş görenlerin sorumlulukları ve emir zincirini belirtir.

Bu ilkeler bilimsel yönetim kuramının dayanağı olan verimliliği artırmanın yolları nelerdir ve çalışanlar daha iyi nasıl güdümlendirilebilir sorularının cevabı için belirlenen niteliklerdir. Bu niteliklerin uygulanması için en etkili yöntem olarak yönetici ve yönetilenlerin uzmanlaşması sağlanmalıdır. Bilimsel işletme kuramına göre planlama ve uygulama yönetimde birbirinden ayrılmalı, herkesin uzmanlık yeteneğinden faydalanılmalıdır. Yönetimde bir hiyerarşi söz konusudur ve bu hiyerarşi yöneticilerin deneyim ve uzmanlık alanları olan otoritenin kaynağını teşkil etmektedir. Bu hiyerarşi kapsamında iş görenlerin yöneticiden aldıkları emirleri yerine getirebilmeleri için ise özendirici ödeme sistemi uygulanmıştır (Aydın, 1991, s.103).

Klasik kuramcılardan bir diğeri Max Weber'dir. Weber yönetimde ideal tip bürokrasiyi benimser. Weber, yönetimin kaosa yer verilmeden bir düzen içinde ancak bürokrasi ile işleyebileceğini ileri sürer. Ona göre tüm örgütler bürokrasi şeklinde örgütlenmiştir (Altınışık, 2017, s.20). Bürokrasi ise belli hiyerarşiye göre işler. Bu kurama göre yönetim işleri yazılı belgelere göre yapılır. Yöneticiler ve alt kademedeki personel buldukları konuma göre otoriteye sahiptir. Yöneticiler uzmanlık eğitimlerine tabidir ve bürokraside çalışan uzman kişiler buldukları konum doğrultusunda ücret alırlar. Bürokrasideki kişiler belli bir kariyer sahibidir ve bu kişilerin yaptıkları iş geçici değil uzun vadeli (Gültekin, 2013, s.40). Weber'e göre açıklanan tüm bu ilkeler ile birlikte başarılı bir yönetim gerçekleştirilebilir. Çünkü bu özelliklerin hepsi birbiriyle bağlantılı bir şekilde ilerler. Örneğin yönetimde eş güdüm için hiyerarşik yapı ve kurallar gerekir. Bir işte uzmanlaşmak için ise belli bir işte çok çalışmak ve eğitim gereklidir. Yönetimde başarı bir bütündür ve başarı için tüm bu ilkelerin birleşimi şarttır (Altınışık, 2017, s.20).

Bürokrasi yaklaşımı etkinlik ve rasyonelliği ön plana çıkaran bir yaklaşımdır. Yönetimde örgütleri çevreden soyutlanmış kapalı bir sistem olarak ele alır, tıpkı bilimsel yönetim kuramı gibi insanı bir makinenin parçası gibi görür ve kurallara uymayı emreder. Çünkü bu kurama göre de verimlilik ancak bu şekilde sağlanabilir (Şahin, 2004, s.530).

Klasik kuramlardan üçüncüsü yönetim süreçleri kuramıdır. Bu kuramın en büyük öncüsü Fayol'dur. Yönetim süreçleri akımının Fayol'un yanında diğer önemli öncüleri ise Luther Gulick, ve L. Urwick'tir. Gulick, örgüt ve yönetime ilişkin sorunların çözümüne yönelmiş ve daha iyi bir yönetim modeli geliştirerek yönetim süreçlerinin ortaya çıkma sürecinde önemli rol oynamıştır. "Yönetim Bilimi Üzerine Bildiriler" isimli kitabı Lyndell ile birlikte çıkararak yönetime önemli katkıları olmuştur. Gulick yönetimden başarılı sonuçlar alınması için büyük örgütlerde iş bölümünü zorunlu hale getirdi (Altınışik, 2017, s.19).

Klasik yönetim teorilerine bakıldığında bulunduğu dönemin özellikleriyle doğru orantılı bir şekilde olduğu gözlemlenebilir. Bu dönemde pozitivist anlayış etkisi ile akıl ve bilim ön planda tutulduğundan bu kuramda da benzer bir anlayış göze çarpar. Bu anlayışta başarı verimlilikle ölçülür. Verimliliğe ulaşmak için de en etkili ve gerçek yol bilimden geçer. Bilime göre davranışlar şekillendirilir ve başarı sağlanır. Klasik kuramlara göre en iyi organizasyonlar hiyerarşiyi ve hedefini en iyi belirlemiş ve bu doğrultuda bilimi en iyi kullanan yapılardır (Gültekin, 2013, s. 41).

2.2.2. Neo-klasik Yönetim Kuramları

Klasik yönetim kuramlarını eleştirenler onun eksik yönlerini tamamlamak için yeni bir kuram geliştirmişlerdir. Bu kuramda klasik kuramda göz ardı edilen örgütteki doğal gruplar, liderler ve çatışmalar konuları üzerinde durulmuştur. Çünkü yapılan araştırmalar sonucunda araştırmacılar doğal grubun bir örgüt yönetiminde çok önemli olduğunun farkına varmışlar, grupla işbirliğinin örgüt amaçları doğrultusunda kullanıldığında örgütün büyük fayda sağlayacağını savunmuşlardır (Altınışik, 2017, s.21). Neo-klasik yönetim kuramları bu nedenle insana ve yönetimin çevresi ile etkileşimine ağırlık veren davranışçı ve çevresel yönetim kuramlarıdır. Klasik kuramın yönetim anlayışı insanı bir makine gibi görmüştür. Fakat şartların değişmesiyle birlikte dünya, ekonomik krizin ve değişen parametrelerin getirdiği sorunlara çözüm bulamaz hale gelince klasik kuram sorgulanmaya başlanmış ve yeni arayışlar içine girilmiştir. Çünkü artık örgütlerin bir makine anlayışından daha çok bir işlevi olduğu, bireylerin aynı zamanda sosyal bir varlık olduğu anlaşılmaya başlanılmıştır. Bu bağlamda neo-klasik kuramlar klasik yönetim kuramlarını

sorgulayan, anti- tez kuram olarak kabul edilebilir. Neo-klasik kuramlar klasik kuramların ekonomik verimliliği artıran, yönetimi ussallaştıran yönüne karşılık yönetimde insancillaştırılmayı savunmuşlardır. Motivasyon, liderlik gibi konulara dikkat çeken bu kuramlar, insan ilişkileri ve davranışçı yaklaşımların etkisiyle gelişmiştir (Haliloğlu, 2013, s.37).

Neo-klasik kuramın temelini oluşturan insan ilişkileri yaklaşımı ise 1927- 1932 yılları arasında yapılan Hawthorne araştırmaları ile şekillenmiştir. Bu araştırmalarda şu hipotezler test edilmiştir (Aydın, 1991, s.106):

1. Işıklandırmanın üretimde artış sağlayıp sağlamadığı,
2. Dinlenme süresinin üretimde etkisi
3. İş görenlerin toplumsal durumları ve üretimle ilişkisi
4. Grup çalışması ve liderlik.

Araştırmanın sonucunda ise üretimin düzeyinde çalışanların fizyolojik ve toplumsal durumlarının etkisi olduğuna, ekonomik olmayan yaptırımların da çalışanların davranışlarını ve motivasyonunu etkilediği bulgularına ulaşılmıştır. Ayrıca işgörenlerin bir grubun üyesi olduklarını düşünerek davrandıkları, grupta sevilen ve etkili olan kişinin liderlik özelliği gösterdiği saptanılmıştır. İnsanların iç dünyalarının da dış gerçekler kadar önemli olduğu, duyguları dile getirmenin önemi, kişilerin algıları da önem kazanmıştır. Neoklasik kuram sadece ekonomik boyuta dayalı bir sistem yerine bireysel ve toplumsal boyuta bir güdüleme kuramı geliştirmiştir (Aydın, 1991, s.106-108). Bu kuramlar sosyoloji, ekonomi, psikoloji gibi diğer davranış bilimlerine ağırlık vermiş, insanların davranışlarını etkileyen diğer öğelerin de önemli olduğunu belirtmişlerdir (Bursalıoğlu, 2012, s.18).

2.2.3. Modern Yönetim Kuramları

II. Dünya Savaşı'ndan sonra 1950-60'lı yıllarda gelişme gösteren modern yönetim kuramları klasik ve neo-klasik kuramların incelemede yetersiz kaldığı, örgütlerin biçimsel ve doğal yönlerini araştırarak, örgütü bütünsel bir bakış açısıyla ele alarak

örgüt-çevre etkileşimi üzerinde durmuştur. (Bursalıoğlu, 2014). Çünkü klasik kuram kurguladığı “insansız örgüt yapısı” ile neoklasik kuram ise kurguladığı “örgütsüz insan” yapısı ile eleştirilere maruz kalmıştır. Modern yönetim kuramları bu noktada örgütü bir sistem yaklaşımıyla ele alan, yönetimde çevre faktörünü de değerlendiren bütüncül yaklaşımlar olarak ortaya çıkmıştır (Altınışik, 2017, s.27). Modern yönetim kuramlarının eskiyi ve yeniyi, insanı ve örgütü birbiriyle harmanlayan bir yapıya sahip olduğu söylenebilir. Aşağıda modern yönetim kuramlarından sistem yaklaşımı, öğrenen örgütler ve durumsallık yaklaşımı açıklanmıştır.

2.2.3.1. Sistem Yaklaşımı

Sistem yaklaşımı, klasik ve neoklasik yönetim kuramlarının bir birleşimidir. Bu yaklaşıma sistem adı verilmesinin nedenlerinden ilki örgütün oluşumunun kaynağının biçimsel olmasıdır. İkincisi ise örgütün işlevsel özellik göstermesindedir (Altınışik, 2017, s.27). Sistem; birbiriyle ilişkili alt sistemlerden meydana gelen bütün olarak tanımlanabilir. Alt sistemler ise bütünü oluşturan parçalardan her birini temsil eder. Sistem yaklaşımı, örgütlere bu doğrultuda açıklamalar getirirler ve örgütün alt birimlerini bir alt sistem olarak değerlendirirler. Sistem yaklaşımı ile birlikte yönetimde çevre ilişkilerinin önemi artmış, örgütlere bir bütün olarak yaklaşmış ve örgütlerde gözlenen aksaklıklar daha sağlıklı bir şekilde incelenme fırsatı bulabilmiştir. Yönetimde bütüncül bir bakış açısı, önemli kolaylıklar ve etkili sonuçlar sağlamıştır (Tortop vd., 2007). Çünkü yönetimde örgütler kendisinden büyük bir parçanın alt sistemi, diğer küçük sistemlerin ise oluşturduğu yine bir sisteme dâhildirler. Böylece sürekli birbiriyle etkileşim ve iletişim halindedirler (Altınışik, 2017, s.27).

Sistem yaklaşımı diğer örgüt kuramlarının üzerinde durmadığı örgütlerin kuramsal boyutu ve insan boyutu arasındaki uyumsuzluklara dikkat çekmiştir. Örgütte yöneten ve yönetilen arasındaki zıtlıklar, bireysel beklentiler, disiplin ile otonomi arası ilişkilere vurgu yapmıştır. Bu yaklaşım; örgütleri girdi, süreç, çıktı, çevre gibi öğelerden oluşan bir sistem olarak kabul eder (Aydın, 1991, s.111-113). Bu girdi, süreç, çıktı ve çevre ise örgütlerde bir denge unsuru meydana getirir. Sağlanan bu denge sayesinde ise örgütler daha esnek ve daha kapsamlı bir yapıya kavuşmuştur (Şahin, 2004, s.535).

Sistem yaklaşımı diğer yaklaşımlardan farklı olarak örgütlerin düzeyine önem verir. Örgütler bu sisteme göre hem makro hem mikro bir düzeye sahiptir. Örneğin okullar bulunduğu eğitim ağı içinde mikro; kendi birimindeki yapılar açısından düşünüldüğünde ise makro bir düzeydir. Bu bağlamda ağlar da kendi içinde tanımlandığından dolayı örgütün herhangi bir sisteminde bir aksaklık meydana geldiğinde hemen giderilebilir. Bu kuram ayrıca diğer alanlardan da yararlandığı için disiplinler arası bir boyut taşır. Örneğin psikoloji, yönetim kuramı ve diğer alanlarla bir sentez halindedir. Aynı şekilde sistem kuramında bir olaya sebep olabilen tek bir faktör yoktur. Yani bireyleri davranışa yapmaya iten birçok faktör bulunur. Bu faktörler birbirine bağımlı ve betimseldir. Sistem kuramı diğer kuramlar gibi sadece kurallar koymaz aynı zamanda yönetimin özelliklerini de betimlemeye çalışır. Sistem kuramında yönetimde örgütler varlığını sürdürebilmek için çevreye uyum sağlamalıdır. Bir bakıma sistem kuramı diğer kuramların göz ardı ettiği çevre ile birlikte hareket eder. Çünkü sağlıklı bir yönetim için örgütler çevredeki değişmelere göre kendini yeniden düzenlemelidir. Örgüt ile çevresi birbirine bağımlıdır (Aydın, 1991, s.114-115).

2.2.3.2. Öğrenen Örgütler

Dünyanın artık bilgi toplumu çağına girmesi beraberinde birtakım yenilik ve değişiklikleri de beraberinde getirmiştir. Bilim ve teknolojideki gelişmeler, değişen çevre şartları doğrultusunda kurumlar ve örgütler yeni arayışlara yönelmektedir. Bu bağlamda ortaya çıkan kavramlardan biri de öğrenen örgüttür (Öneren, 2008, s.176). Modern yönetim kuramlarından biri olan öğrenen örgüt kavramını ilk ortaya koyan Peter Senge'dir. Senge (2013, ss.26-31)' ye göre öğrenen örgütleri kurmakta beş temel disiplin aşağıdaki şekilde sıralanır:

1.Kişisel Hâkimiyet Disiplini: Bu disiplin, kişilerin sürekli olarak gelişime açık olmaları olarak yorumlanabilir. Bireylerin ufkuna tazelik kazandırarak derinden önem taşıyan sonuçları başarıya yeteneğini elde etmek, gerçekliği nesnel olarak görebilme disiplini.

2.Zihinsel Modeller Disiplini: Zihinsel modeller disiplini; insanların dünyayı algılayış biçimi, zihnimizde iyice yer etmiş, kökleşmiş varsayımları ve genellemeleri ortaya çıkarıp iyileştirmeyi ve değiştirmeyi konu alır. Çoğu kez insanlar zihinsel modellerin veya bunların davranışları üzerindeki etkilerinin farkında olmaz. Zihinsel modellerle çalışma disiplini aynayı içe doğru çevirmekle başlar; dünya üzerinde bireylerin içsel resimlerini ortaya çıkarmayı, bunları yüzeye çıkarıp sıkı bir incelemeden geçirmeyi öğrenmek gerekebilmektedir.

3.Paylaşılan Vizyonu Oluşturmak: Bir işi başarmada en büyük güç insanların içinden gelen başarıma içgülerini harekete getiren güçtür. Bu disiplin bireysel vizyonu, paylaşılan vizyona çevirme disiplindir.

4.Takım Halinde Öğrenme: Takım halinde öğrenme disiplini bir iş için gerekli olan başarıma duygusunu bir takımın tüm bireyelerine aşılama, kişileri ortak bir amaç etrafında birlikte harekete geçebilmektir. Takım halinde öğrenme önemlidir çünkü modern organizasyonlarda temel öğrenme birimi bireyeler değil, takımlardır.

5.Sistem Düşünüşü: Bu düşünme şekli, bir olay karşısında tüm olay örgüsünü daha açık görmeyi sağlayan bir disiplindir. Sistem düşüncesi beşinci son disiplindir. Sistemleri birbiriyle bütünleştiren, onları tutarlı bir teori ve pratik bütünü olarak birleştiren disiplindir.

Öğrenen organizasyonların en önemli yönü, öğrenme olanakları ve birlikte öğrenmeye uygun bir ortam hazırlanmasıdır. Bu ortamın hazırlanabilmesi, yani öğrenen organizasyon olabilmek için öncelikle öğrenme yetersizliklerinin açığa çıkarılması gerekir. Senge (2013)' ye göre çoğu organizasyonun iyi öğrenememesi bir tesadüf değildir. Tasarlanma ve yönetilme şekilleri, insanların işlerinin tanımlanma şekli ve daha da önemlisi, kişilere öğretilen düşünme ve karşılıklı etkileşime girme şekli temel öğrenme yetersizliklerini yaratmaktadır.

2.2.3.3. Durumsallık Yaklaşımı

Modern yönetim kuramlarından biri olan durumsallık yaklaşımının öncüsü Joan Woodward'dır. Woodward çalışmasını farklı iş yapan 100 farklı örgüt üzerinden gerçekleştirir. Woodward bu örgütlerin yapısını ve işleyişini inceleyerek yapısal farklılıkların farkına varmış, bu farklılıkların da örgütlerin kullandığı teknolojiden kaynaklandığını ileri sürmüştür (Altınışik, 2017, s.33).

Durumsallık yaklaşımı araştırma temelli bir yaklaşımdır. Burada kurumlar hiçbir zaman bağımsız karar alıcı olarak görülmezler. Çünkü çevresel değişimler çerçevesinde kararlar alınması söz konusu olur. Bu yaklaşımda yönetimde iç ve dış analizler belirlenerek kararlar alınır. Durumsallık yaklaşımının diğer yaklaşımlardan en büyük farkı yer ve koşulların tanımlanmamış olmasıdır. Çünkü bu yaklaşıma göre yer ve koşullar dâhilinde tüm yaklaşımlar uygulanabilir. Bunun için bu kuram diğer kuramlardan hiçbirini reddetmez (Yıldırım, 2010, s.53). Aynı şekilde bu yaklaşıma göre durumlar ve koşullar birçok faktörden etkilenebilmektedir. Her bir durum tek başına veya diğer durumlarla birlikte koşulları farklılaştırmaktadır. Bunun için yönetici problemleri bir durumla karşı karşıya geldiğinde evrensel metotlara başvuramaz, yöneticinin yönetim stili durumun özelliklerine göre farklılaşabilir (Nişancı, 2015, s.13).

2.3. Eğitim Yönetimi

Eğitim kavramı hem evrensel bir özelliğe hem de ulusal bir özelliğe sahiptir. Eğitimin evrensel özelliği sonuçlarından; ulusal özellik göstermesi ise amaç ve paradigmasından ileri gelmektedir. Eğitimin en öncelikli amacı var olduğu toplumdaki insanları toplumsal düşünceye yöneltmek ikinci amacı ise toplumda yaşayan bireylerin ilgi ve becerilerini ortaya çıkararak toplumlara yarar sağlamaktır (Aydoğan, 2018, s. 4).

Eğitim yönetimi kavramı ise yönetici, öğretmen ve öğrenci gibi üç önemli öğeden oluşan, bireyde davranış değişikliği meydana getirmek için tüm kaynakların (madde ve insan gücü) etkili bir şekilde kullanılması işidir (Çelik, 2002, s.23). Aydoğan

(2015, s.159)'a göre, önceden belirlenen hedefler doğrultusunda, kurumların mevcut olan insan ve madde kaynaklarını koordineli bir şekilde kullanarak hedefleri gerçekleştirmesine yönetim adı verilir. Bu tanımdan yola çıkarak eğitim yönetimi; önceden belirlenen eğitim hedeflerinin gerçekleştirilmesi için, mevcut bulunan insan ve madde gücünün belirlenen amaçları yerine getirecek şekilde kullanılması olarak tanımlanabilir.

Eğitimin amaç ve fonksiyonları, genel anlamda eğitim yönetiminin niteliklerini oluşturur (Çelik, 2016, s.16). Eğitim yönetiminde de yönetimin genel ilkelerinin mevcut olduğu görülür. Örneğin her yönetim adaleti sağlamayı, insanları geliştirmeyi amaçlar. Bu ilkeler aynı zamanda eğitim yönetiminin de ilkeleridir. Ancak kendine özgü nitelikleri içinde barındıran eğitim, eğitim yönetiminin bir nevi özelliklerini belirler. Eğitimin özellikleri ise aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Aydoğan, 2015, 161):

- Eğitim bir toplumun tüm özelliklerini gelecek nesillere aktarır.
- Eğitim sayesinde bireyler sosyalleşir.
- Eğitim bireylerin gelişimine katkı sağlayarak onların yeni düşünceleri edinmesine olanak sağlar. Aynı zamanda bireylere toplumda bir meslek sahibi olmaları için ortam sağlar.
- Eğitim sayesinde bireylerin gizil yetenekleri keşfedilir.
- Eğitimle bireyler kendine özgü bir düşünme şekli ve ahlaki geliştirir.
- Eğitim bir toplumun ihtiyaç duyduğu insan gücü yetiştirilir.
- Eğitim vasıtasıyla insanlar statü kazanır. Aynı zamanda eğitimle eş, dost ve arkadaş kazanılır.
- Eğitimle bir toplumun ihtiyacı olan teknoloji üretimi yapılır.

Eğitimin yukarıda sıralanan bu özelliklerinin eğitim yönetimi alanına yön verdiği söylenebilir.

Eğitim yönetimi; alanı içinde incelendiğinde bulunduğu zamana göre şekillenen, dönemin paradigmasına göre değişen bir yapıya sahiptir. Paradigma kavramı hem maddeyi ve bilgiyi algılama hem de bilgiye ulaşma yöntemini belirleyen bir çerçeveye sahiptir. Yani paradigmlar hem kuramları hem de uygulama alanını etkiler. Eğitim yönetimi alanında da bu bağlamda hem kuramsal alanda hem de

uygulama alanında içinde bulunduğu paradigmaya göre değişimler yaşanmıştır. Eğitim yönetimindeki uygulamalar, eğitim yöneticilerinin görev ve sorumlulukları eğitim yönetimi alanında paradigmalara göre değişen olgulara örnek verilebilir (Bozdoğan, 2018, s.63).

Genel olarak eğitim yönetiminin ve eğitim yönetimindeki uygulamaların modern ve postmodern çağa göre pozitivist ve anti-pozitivist paradigmalara çerçevesinde şekillendiği söylenebilir. Bu iki paradigma Batı ülkeleri ve ABD’de ortaya çıkmasına rağmen hemen hemen tüm ülkeleri etkisi altına almıştır. Çünkü teknolojinin getirisi olan küreselleşmeyle birlikte bilgiler artık çok hızlı bir şekilde yayılmaktadır. (Aydoğan, 2015, s.212).

Modern çağ olarak adlandırılan dönem Ortaçağ’ın düşünüş ve yaşam tarzına bir tepkinin ürünüdür. Modernizm terimi ile yeni bir dünya görüşü, yeni bir yaşam stili ortaya çıkmıştır. Bu modern çağın anlayışı ise pozitivistizmdir (Yıldırım, 2010, s.704). Pozitivist değerler dizisi bilimsel kuramlar doğru ve yanlışları gözlem ve deney yoluyla değerlendiren, oldukça genel evrensel ifadeler dizisinden meydana gelir. Bu paradigmaya göre bilgiler kesindir ve önceden bilinebilir. Bu bilgilere de gözlem ve deney yoluyla ulaşılabilir (Şahin Fırat, 2006, s.41). Pozitivistlere göre tüm bilimler merkeze insanı almalıdır ve tüm bilimlerin doğası insan doğası ile birleştirilmelidir (Bozdoğan, 2018, s.56).

Pozitivist paradigma, etkisini önce yönetim daha sonra eğitim yönetimi alanında göstermiştir. Bu anlayış bağlamında fen bilimleri alanında gerçekleştirilen, deneylerle elde edilen sonuçlar yönetim alanına da yansımış, eğitim ortamları da bu anlayışa göre düzenlenmiştir (Aslanargun, 2007, s.196).

Pozitivist paradigma, eğitimin aracı olan okulları şu bağlamda etkilemiştir. Okulları ideolojik amaçları gerçekleştirmeye yarayan bir konuma indirgemıştır. Bu anlayışa göre okuldaki yönetici, öğretmenler ve diğer personel görevleri belli olan, bu görevleri uygulayan ve önceden belirlenen kurallara sıkı sıkıya bağlı bir konumdadır. Pozitivist felsefeye göre okullar önceden belirlenen programlara uygun, kurallarla işleyen kurumlardır. Yine yönetici ve öğretmenler kendilerine verilen görevler dâhilinde hareket eden kimseler; öğrenciler ise belirli ideolojilerle yetiştirilmesi

hedeflenen ve bu doğrultuda rasyonel bir eğitimden geçen birer hammadde olarak görülmüştür. Pozitivist paradigma kapsamında doğası gereği homojen, standart bir üretimi esas alan yönetim anlayışının eğitim yönetimine uygulanması sonucu bireysel çeşitliliğe imkan vermeyen bir eğitim yönetimi anlayışı döneme hakim olmuştur. Pozitivist paradigmaya göre eğitim yöneticisinin görevi ise merkeziyetçi bir anlayışla uygulanan yönetim programlarının uygulanmasının sağlanması, finansman ve altyapı hizmetleri için merkezi politikaları takip etmektir. Sonuç olarak eğitim yöneticisi sahip olduğu yetkiyi bir yaptırım aracı olarak görmekte bu yetkiyi de okulun mekanizmasına hizmet edecek şekilde kullanmaktadır. Bu bağlamda eğitim yöneticisinin öğretmen ve öğrencilerle yetki paylaşımı göz ardı edilmiştir (Aslanargun, 2007, s.198-199).

Pozitivist paradigma eğitim yönetimi alanına önemli katkılar sağlamıştır. Ancak sosyal bilimlerin bir kolu olan eğitim bilimlerinin esas uğraşısı insan yetiştirmek olduğundan bu bağlamda pozitivist paradigma eğitim yönetiminde yetersiz kalmış diğer paradigmalara gereksinim duyulmuştur. İnsan, insanın duygularına, değerlerine, ihtiyaçlarına verilen önem gittikçe artmış ve bu doğrultuda anti-pozitivist paradigma ortaya çıkmıştır (Şahin Fırat, 2006, s.50).

Anti- pozitivist paradigma ya da yorumcu paradigma olarak da bilinen anlayış modern çağın algıcı, evrensel bakış açısının yerine tüm genellemeleri reddederek toplumsal yaşamda kişilerarası etkileşimi vurgular. Anti-pozitivist paradigma ile pozitivist paradigmanın yönetimdeki ilkelerinin evrenselliği, nesnelliği ve kesin kurallara dayalı belirleyiciliği yerini durumsal koşulluluğa, işlevselliğe ve yerelliğe bırakır (Yıldırım, 2010, s.717). Anti-pozitivist paradigma pozitivist paradigmanın tek doğru anlayışı yerine gerçeklerin karmaşık olduğunu ileri sürer. Bu paradigmada hiyerarşik yapı yerine heterarşik yapı vardır. Pozitivist paradigmanın temsilcilerinden olan Descartes'e göre bütün parçalanarak gerçeğe ulaşılır. Bu düşüncenin aksine yorumcular parçaların birleştirilmesiyle evrenin ve doğanın gerçekliğine daha iyi ulaşabileceği görüşündedirler. Yorumcuların bu anlayışı disiplinlerarası bir uygulamayı hâkim kılar. Yine yorumcu paradigmaya göre gelecek hakkında kesin yargılara varılamaz ancak gerçeğe ilişkin olasılıklar belirlenebilir. Son olarak yorumcu paradigmada pozitivist paradigmanın aksine nicelik değil nitel değişimler geçerlidir. Tüm bu yorumcu paradigmanın etkilerinin yönetime yansmasıyla birlikte

ise yönetimde insan ihtiyaçları, insanlar arası ilişkiler önem kazanmıştır. Pozitivist anlayışın ilkelerini benimseyen yönetimde verim yerine insani faktörlere daha fazla önem verilmesi gerektiği savunulmuştur (Güngör, 2014, s.28). Tüm bu gelişmelerin sonucu olarak yeni düşünceler ortaya çıkmış; sosyal, ekonomik, teknolojik alanlardaki gelişmeler doğrultusunda ortaya yeni yönetim anlayışları çıkmıştır. Örneğin yukarıdaki bölümde açıklanan öğrenen örgütler, durumsallık yaklaşımı, sistem yaklaşımı bunlardan bazılarıdır (Aydoğan, 2015, s.222).

Yönetim yaklaşımlarının yanı sıra anti-pozitivist paradigmanın eğitim yönetimine yansımaları ise şu şekilde olmuştur. Bu paradigma eğitim sistemini sadece yönetsel anlamda değil içerik ve bilgi sunumu anlamında da etkilemiştir. Eğitim yöneticisini ise kontrol mekanizması ve gücün tek hâkimi olmaktan çıkarmış, diğer bireyleri (öğretmen, öğrenci) gücün kullanımına dâhil etmiştir. Anti-pozitivist paradigmaya göre eğitim yöneticileri yenilikleri başlatmalı, çevreyle birlikte okulu geliştirmeli, okulda katılımı desteklemelidir. Bu paradigma eğitim yöneticisini pozitivist paradigmanın öngördüğü kontrol mekanizması olmaktan çıkarmış, onlara sorunları gidermede yol gösteren bir rol yüklemiştir. Böylece eğitim yönetiminde demokratik bir yapılanmaya gidilmiş ve iş birliği çerçevesinde hareket edilmeye başlanmıştır. Bu paradigma kapsamında eğitim alanında eğitim yöneticilerinin görevi uygun öğrenme ortamı oluşturmak, hem öğretmenlerin hem de öğrencilerin özgür düşünceler geliştirmesini sağlamaktır (Güngör, 2014, s.36).

Anti-pozitivist paradigmanın eğitim yönetimi alanına getirdiği hususlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- ✓ Bireylerin farklılıkları ve duygular eğitim yönetiminde önemlidir.
- ✓ Anti-pozitivist paradigma pozitivist anlayışın vurguladığı kesin, tek bilgi yerine; ayrı, zamana ve şartlara göre değişen değerlendirmeleri savunur.
- ✓ Bilgi bağımsızdır.
- ✓ Eğitimin ve yönetimin amaçları içinde bulunulan şartlara göre belirlenmelidir.
- ✓ Eğitimde kişisel özgürlüklerin ortaya çıkması önemlidir.
- ✓ Bilgiler durağan değildir. Yeni bilgiler ve düşüncelerin sürekli olarak üretilmesi esasına dayanır.

- ✓ Nesnel eğitim anlayışını eleştirir. Çünkü her birey birbirinden farklıdır. Tüm bu bireysel farklılıklar öznel gerçekliği doğurur.
- ✓ Göreceli olarak şartlara göre değişen, esnek eğitim ve yönetim anlayışı benimsenmelidir.
- ✓ Hedeflerin yerine getirilmesi için rasyonel kararlar almak yerine bireylerin düşünce ve duygularına önem veren bir yönetim anlayışına doğru geçiş gözlemlenmektedir (Aslanargun, 2007, s.202).

Sonuç olarak paradigmanın içinde bulunduğu dönemin özelliklerine göre şekillendiği ve değiştiği, bu değişiklikler kapsamında da yönetimin ve yönetimin alt boyutları olan eğitim ve okul yönetiminin de bu paradigmalarda çerçevesinde şekillendiği görüşüne varılabilir.

2.4. Okul Yönetimi

Milli eğitim sisteminin en temel unsuru olan okullar, toplumu içine alan sosyal sistemin merkezinde bulunur. Öğrencilerin zihinsel, sosyal, duygusal, ahlaki gelişmelerini sağlayacak hizmetlerin sunulduğu ve merkezinde insan ilişkilerinin yer aldığı kurumlar olan okullar, bir toplumun temel taşıdır (Sağnak, 2012). Çünkü okullar bir eğitim kurumu olarak güç gruplarının odak noktasıdır. Hiçbir toplumsal kurum okulları önemsemeden geçemez (Aydın, 1991, s.169). Okullar özel bir çevre olarak kabul edilebilir ve bu özel çevrenin kendine özgü nitelikleri barındıran üç temel görevini Başar (2014, s.5) şu şekilde belirtmiştir:

- Öğrenciler için yaşamı kolaylaştırmak: Öğrenciler okulda yönetici, öğretmen ve diğer yardımcı personelin gözetimi, sorumluluğu altındadır. Bu kişiler öğrencilerin eğitim ve öğretimlerini onlar için kolaylaştıracak, basitten karmaşığa ilkesi ile gerçekleştirerek öğrencileri hayata hazırlarlar.
- Dengeleme yapmak: Okulun ikinci işlevi olan dengeleyici rolü ise birbirinden farklı özelliklere sahip olan bireyler için okullarda eşit imkânların sunulması, okulda uyulması gereken kuralların herkes için geçerli olmasıdır. Okulda bütün öğrenciler özellikleri, sosyo ekonomik durumları ne olursa olsun aynı kabul edilirler ve eşit haklara sahiptirler. Okullarda aynı kıyafetleri giyerler, aynı

sıralarda otururlar. Okulda benzer koşullarda eğitim alır, birbirleriyle iletişim kurarlar.

- Okulun üçüncü işlevi ise okul dışındaki çevrede kolay rastlanacak olan istenmeyen davranışları engellemektir. Dışarıdan gelen, bu istenmeyen davranışlardan öğrenciler okul ortamında uzak tutulurlar. Örneğin alkol, küfür, sigara gibi alışkanlıklar okulda hoş görülmez ve bunlar okuldan uzak tutulur.

Okullar bir toplumu oluşturan insanların kültürlerinin aktarıcısıdır. Bu bağlamda okulların kendine has görevleri mevcuttur. Okulları toplumun kültürünün aktarıcısı olarak gören Erdoğan (2008, s.12) okulların görevlerini aşağıdaki şekilde açıklamıştır:

- Okullar bir ulusun kültürünün aktarıcılarıdır. Kuşaklar arası köprü görevi üstlenirler.
- Okullar bir toplum için nitelikli iş gücü sağlayarak o toplumun ilerlemesini sağlar.
- Okullar teknolojinin gelişmesine yardımcı olurlar.
- Okullar bireylerin devlete olan bağlılığını artırır.
- Okullar bir toplumdaki bireylerin sosyalleşmesini sağlayarak, bireyler arası ilişkilerin gelişmesine yardımcı olurlar.
- Okullar toplumdaki insanlara daha iyi bir statü kazandırarak daha iyi bir hayat sunarlar.

Özdemir (1996, s.13) 'e göre ise okulların farklı bakış açılarından farklı görevleri şu şekilde sıralanmıştır:

- Okullar gençleri iş hayatına hazırlayarak, onları mesleklere yönlendirirler.
- Okullar gençlere toplumun sosyal değerlerini kazandırarak toplumsallaşmaya olanak sağlarlar.
- Okullar gençleri hayata hazırlayarak onlar için yaşın gerektirdiği rollerin kabullenilmesine yardımcı olurlar.
- Okullar bir toplumun değerlerini aktarmakla yükümlüdürler.

Okulların amaçları önceden belirlenmiştir ve okullar st kurumlar tarafından kendilerine verilen görev ve sorumlulukları yerine getirmekle yükümlüdür. Ülkemizdeki okulların hedefleri 1739 sayılı Milli eğitim temel kanununda belirtilmiştir. Özel amaçlar ise her okulun türüne göre farklılık gösterir. Çoğu ülkede olduğu gibi Türkiye’de de okula gitmek yasalarla belirtilmiştir ve zorunludur. Aynı Şekilde yasalarda okulların amaçları belirlenmiş ve okullardan bu amaçlara göre hareket etmeleri istenmiştir. Okullar illerde İl Milli Eğitim Müdürlüklerine, ilçelerde ise İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerine bağlıdır.Okullar bir ulus için büyük önem taşıyan kurumlardır. Bu yüzden bu kurumların yönetimi de oldukça önem arz eden bir konuma sahiptir. Bu yüzden literatürde çok önemli yeri olan okul yönetiminin çok çeşitli kaynaklarda farklı tanımları yapılmıştır.

Okul yönetimi, okulun hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla okulda mevcut olan her türlü kaynağın verimli bir Şekilde rgtlenmesidir (Aydoğan, 2015, s.168). Bursalıoğlu (2012, s.5) ise okul yönetimini Şöyle tanımlamaktadır: “Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından meydana geliyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir”.

Tanımlardan yola çıkararak okul yönetiminin eğitim yönetimi alanının bir boyutunu temsil ettiği söylenebilir. Diğer yönetim alanları gibi okul yönetimi alanı da dönemlerin gelişme ve düşünce tarzlarından etkilenmektedir.Yönetim alanında yaşanan değişimler ve ortaya çıkan kuramların yansımaları okul yönetimi alanında da yerini almıştır. Örneğin bilimsel yönetimin eğitime girişinin, yirminci yüzyılın başlarında işletme ilkelerinin okula uygulaması ile gerçekleştiği söylenebilir. Bununla birlikte okullar verim amaçlı bir yönetim anlayışı ile yönetilmeye başlanılmıştır. Hawthorne araştırmalarının açtığı ığırla okul yönetiminde verim etkeni ağırlığını kaybetmiş ve okul yönetiminde insan ilişkileri kavramına da yer verilmiştir. Böylece okul yönetimine sosyal sistem açısından bakılmış ve okul yöneticiliğinde sosyal bilimler ağır basmaya başlamıştır. Modern yönetim kuramlarıyla birlikte ise sosyal insan ve kendini tamamlayan insan kavramlarına yeni bir boyut getirerek “karma insan” anlayışını ortaya koymuştur ve bu kavramların etkileri okul yönetimine yansımıştır (Bursalıoğlu, 2014, s.13).

Okulların birbiriyle zıt değerlerin, kavramların yer aldığı ortamların başında yer aldığı söylenebilir. Okullar sosyal kurumlardır, içinde bulunduğu toplumdan soyutlanmayan halka dönük yapılardır. Bu özelliğinden dolayı diğer yönetim alanlarıyla ortak özelliklerinin olmasının yanı sıra okul yönetiminin kendine özgü bir değer sistemi benimsemesi gereklidir (Gürsel, 2006, s.16). Okulların yönetiminden sorumlu olan kişiler ise okul yöneticileridir. Okul yöneticilerinin özellikleri ve değerleri ise okulu yönetmedeki becerilerinde önemli bir katkıya sahiptir.

2.4.1. Okul Yöneticisi ve Özellikleri

Bir kurumda ya da örgütte yönetici konumundaki kişi hem yönetiminde bulunanları etkileyen hem de onlardan etkilenen bir pozisyondadır. Okulun yönetiminden sorumlu olan okul yöneticisinden de okulda bulunan kişileri etkilemesi ve onlardan etkilenmesi beklenir. Yönetici bu etkilemeyi değişik yöntemler kullanarak yapabilir. Bu yöntemlerin seçiminde yöneticinin kişiliği, etkilemek istediği grubun kişisel özellikleri, vb. değişkenler etkilidir. Okul yöneticisinin yönetiminde bulunanları etkilemek için kullanacağı yöntemlerden bazıları aşağıda belirtilmiştir (Aydın, 1991, s.260-262):

- ✓ İşgöreni değiştirme: Bu yöntem etkilenmek durumunda olan kişinin yeterli becerilerden yoksun olduğu fakat değişmeye istekli olduğu durumlarda kullanılabilir. Yönetici bunu da bir eğitim programı vasıtasıyla gerçekleştirebilir. Örneğın okul ortamında derslerinde konuşma becerisine yer vermek isteyen fakat bu konuda yetersizliği olan yabancı dil öğretmeninın gereksinimini karşılamak için yönetici çeşitli önlemlere başvurabilir.
- ✓ Bilgilendirme: Bu yöntem bireyin değişmeye istekli olduğu hallerde kullanılan bir yöntemdir. Yönetici bireylere bir konu hakkında bilgi sağlar.
- ✓ Destekleme: Bu yöntemde etkilemek istenen kişinin kendi davranışını değiştirmeye istekli fakat yine de davranışın sonuçları hakkında kararsız kaldığı durumlarda etkili olabilir. Yönetici bireylere güven duyduğunu göstermelidir.
- ✓ Ödüllendirme: Bu yöntem için yönetici etkilemek istediği kişi ya da grupların söz konusu değişiklik gerçekleştiğinde getireceği kazancı net şekilde

görmesini sağlar. Yönetici inandırıcı olan ödüller sağlamak durumundadır. Örneğin takdir etme, ücret artışları, görevde yükselme gibi ödüller durumlara uygun olarak etkileme yöntemleri olarak kullanılabilir. Bu yöntemlerin seçiminde yöneticiye önemli görevler düşer. Yönetici içinde bulunulan duruma uygun olarak yöntem seçiminde bulunur.

Okul yöneticisinden burada bahsedilen etkileme yöntemlerinden uygun olanı uygun koşullarda kullanması beklenir. Çünkü okullar birden çok ögeyi içinde barındıran kozmopolitik bir yapıya sahiptir. Çok amaçlı bir yapıya sahip olan okullarda öğrenci, öğretmen, aile vb. grupların etkisi ve istekleri farklıdır. Okul yöneticisinin etkileme yöntemleri gibi görevleri ve sorumlulukları da çeşitlenmektedir (Özdemir, 1996, s.13).

Okul yöneticisinin sorumlulukları ve görevleri şunlardır: Okul yöneticisi;

- 1)okulun eğitim felsefesini ve amaçlarını tanımlamalıdır. Okul yöneticisi okulun niteliğini belirler. Bu etki okulun eğitim felsefesinde bulunur. Bu felsefe de okulun işleyişini etkilemektedir.
- 2)okulun sağlıklı bir şekilde yönetimi için yönetici sağlam bir inanç ve değer sistemine sahip olmalıdır.
- 3)eğitim programını her zaman değerlendirmelidir. Yani okul yöneticisi sürekli araştırmalı, yenilikleri takip etmeli ve okulun gelişimini izlemelidir.
- 4)uygun bir örgüt yapısı oluşturmalıdır (Aydın, 1991, s.169).

Okul yöneticisinin yukarıda açıklanan görev ve sorumluluklarını yerine getirirken özen göstermesi gereken hususlar vardır. Bu hususlar ise şu şekilde sıralanabilir (Küçükçene ve Aydoğan, 2018, s.654):

- ✓ Öğretmenler arası ders dağıtımı: Okul açılmadan dönem başında okul yöneticileri aynı zümreden öğretmenlere ders dağıtımı yaparken eşit davranmalıdır. Kimi durumlarda okul yöneticileri ders saati dağıtımında, öğretmenlerin hangi sınıflarda derse gireceği konusunda yanlı davranabilmektedir. Bunun önüne geçilebilmesi için ders dağılımı herkesin bir arada bulunduğu bir zaman diliminde ortaklaşa fikir alışverişi çerçevesinde olmalıdır.

- ✓ Ders programları: Okul yöneticisi ders programı hazırlarken öğretmenlerle iletişim halinde olmalı, olabildiğince öğretmenlerin gün ve saatlerini isteğe göre düzenlemelidir.
- ✓ Kişilerarası ilişkiler ve eşitlik: Bir okulda birbirinden farklı karakter ve huylara sahip bireyler yer alır. Okul yöneticisi kişilerarası ilişkilerde adil olmalı ve eşit konumda bulunan kişilere eşit davranmalıdır. Böyle olduğu takdirde öğretmenler ya da diğer personel kayırmacılık ve adaletsizlik hissetmezler.

Okulda tüm bunları yerine getirirken okul yöneticilerinin kişiliği, sahip olduğu ve benimsediği değerler okulu yönetiminde etkilidir. Bu noktada okul yöneticilerinin sahip olması gereken bazı özellikler vardır. Okul yöneticisinin sahip olması gereken bazı özellikleri aşağıda sıralanmıştır:

- 1) Okul yöneticisi insanları gerçekten sevebilmeli ve bu niteliğini içten gelen bir samimiyetle birleştirebilmelidir.
- 2) Okul yöneticisi çevresindeki kişileri yönlendirebilme özelliğine sahip olmalıdır. Diğer insanlardan farklı olarak daha fazla enerjik, güçlü, ve kendine güvenen kişidir.
- 3) Okul yöneticisi diğer insanlarla iyi ilişkiler kurabilmelidir. Çünkü bu niteliğe sahip olmayan bir yönetici için etkili bir yönetim beklenemez.
- 4) İyi bir okul yöneticisi dürüst, samimi ve güvenilir olmalıdır. Çünkü bu özellikler diğer kişilerin kendisine saygı duymasını sağlar.
- 5) Okul yöneticisi iyi bir dinleyici olmalıdır.
- 6) Okul yöneticisi tüm işlerinde adil olmalıdır.
- 7) Okul yöneticisi eleştirilere açık olabilmeli, eleştirileri bir fırsat bilerek kendini yenileyebilmeli ve yeni fikirler üretebilmelidir.
- 8) Okul yöneticisi, başkalarının problemlerini kendisinin problemi gibi sahiplenmelidir. Çünkü insanların problemlerini sahiplenip bu problemlere çözüm bulmak iyi bir yöneticilik göstergesidir.

9)Okul yöneticisi durumlara göre çabuk karar verebilme becerisine sahip olmalıdır. Çünkü iyi bir yöneticilik problemler ortaya çıkmadan veya problem çıksa bile problem büyümeden hızla kararlar alma becerisi gerektirir.

10) Okul yöneticisi etrafındaki kişilere saygı duymalıdır. Çünkü her insan değer vermeye değerdir. Böyle olduğu takdirde insanların güvenini kazanır ve kendisine de saygı duyulur (Candoli vd., 1973, s.385-386).

2.5. Sınıf Yönetimi

Sınıf sözcüğünün anlamı; birbirine benzer nitelikteki insanların oluşturduğu topluluğa verilen isimdir. Örneğin zenginler sınıfı, işçiler sınıfı buna örnek olarak verilebilir. Öğrencilerin meydana getirdiği sınıf tanımı da buna uygun düşen bir örnektir. Çünkü bir sınıf ortamında bulunan öğrenciler gerek yaş grupları gerekse bilgi düzeyleri bakımından benzer niteliklere sahiptir (Başar, 2014, s.6).

Sınıf ortamında öğrenciler bireysel veya grup halinde öğrenme yaşantıları meydana getirirler ve sürekli birliktedirler. Benzer niteliklerinin yanı sıra sınıfta bulunan her öğrenci tektir ve kendine özgüdür. Bu sebeple öğrenciler zamanlarının büyük bir bölümünü birlikte geçirdiğinden ve sürekli birbirleriyle etkileşimde bulduklarından ortak bir sınıf kültürünün oluşması gerekir. Çünkü ancak bu kültürün oluşması durumunda öğrencilerin ortak alışkanlıklar kazanması beklenir. Buna dayanarak sınıf yaşamı bir orkestraya sınıfın yönetimi de bir orkestranın yönetilmesine benzetilebilir (Turan, 2004, s.2).

Sınıf yönetimi sınıftaki dersin amacı doğrultusunda sınıftaki kaynakların koordine edilmesi süreci olarak tanımlanabilir (Aydoğan, 2015, s.175). Diğer bir ifadeye göre ise sınıf yönetimi birbirine yaş ve bilgi düzeyi bakımından benzer insanların yönetilmesi olarak tanımlanabilir. Sınıf yönetimi başka bir deyişle sınıf içi etkinlikleri verimli bir şekilde düzenleyebilme buna ilaveten öğrencilere kılavuzluk edebilme yeteneğidir. Ayrıca öğrencilerin derse aktif olarak katılımının sağlanması, öğretmen ve öğrencilerin etkili çalışmasını engelleyecek unsurların en aza indirilmesidir. Sınıf yönetimi oldukça geniş bir bilgi ve beceri alanını içine alır. Sınıf içindeki kuralların belirlenmesi ve geliştirilmesi, öğretmenin zaman yönetimi, sınıf

organizasyonu, etkili bir öğretim ortamı oluşturma, öğretmenin sınıf içi iletişimi sağlaması ve öğretmenin liderlik özellikleri bu bilgi ve beceri alanları içerisinde (Gökalp ve Gönülal, 2017, s.44). Sınıf yönetimi ne kadar iyi olursa bir üst basamak olan okul ve eğitim yönetiminin de aynı orada kalitesi artar.

Sınıf yönetiminin içeriğini aşağıda verilen beş boyut oluşturmaktadır (Başar, 2014, s.6-8) :

- a) Sınıf ortamının fiziksel düzenine ilişkin alanlar
- b) Sınıf içinde gerçekleştirilen öğretim etkinlikleri
- c) Zaman düzenlemesi
- d) Sınıf içi ilişkilerin düzenlenmesi
- e) Sınıf içi davranış düzenlemeleri

Sınıf yönetiminin birinci alanı olan fiziksel düzene ilişkin alanları sınıf ortamının ısı, ışığı, temizliği, rengi, sınıfta oturma düzeni, eğitim-öğretim araçlarının düzenlenmesi ve sınıf estetiği gibi etkenleri kapsar. Tüm bu fiziksel etkenler sınıfta eğitim- öğretim faaliyetlerini yürütmek, öğrencilerin sınıfı dolayısıyla okulu sevmeleri, okula karşı olumlu bir tavır geliştirmeleri için gereklidir. Çünkü sınıf, onlar için hem öğrenim gördükleri yeri hem de zamanlarının büyük bir bölümünü geçirdikleri bir yaşam yeri temsil eder. Bu sebeple sınıfların öğrenci niteliklerine uygun olarak tasarlanması ve düzenlenmesi gerekir. Sınıfların düzenlenmesinde sınıfın büyüklüğü önemli bir unsurdur. Sınıfın büyüklüğü, ülkeler arası ve yöreler arası farklı özellikler gösterebilir. Sınıfın büyüklüğüne karar verebilmek için öğrenci nitelikleri, öğretmenin kullandığı öğretim yöntemleri, sınıfın özelliği dikkate alınması gereken özelliklerdir. Sınıflar ise küçük, normal ve kalabalık olarak gruplandırılabilir. Küçük sınıflar 20'den az öğrencisi olan sınıflardır. Küçük sınıflar birebir öğrenci- öğretmen çalışmasında etkili olan sınıflardır. Fakat bu tür sınıflarda sınıf iklimi oluşması güç olabilir. Normal sınıflar, öğrencisi 20- 30 arası değişebilen sınıflardır. Bu sınıflar ideal olarak gösterilebilir. Bu sınıflarda öğretmen öğrencileri kolayca tanıyabilir ve etkili öğretim gerçekleştirebilir. Kalabalık sınıflar ise öğrenci sayısının 30'un üzerinde olduğu sınıflardır. Bu tür sınıflarda öğrenciyi tanımak ve farklı öğretim yöntemi uygulamak öğretmen açısından zor olabilir (Işık, 2004, s.15-16).

Sınıfların büyüklüğünün yanısıra ışığı, rengi, ısısı, akustiği ve estetiği de çok önemlidir. Sınıflara öncelikle doğal ışık kaynağı olan güneşin gelmesi sağlanmalıdır. Çünkü sınıftaki öğretimin rahat ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi için ışık miktarının yeterli olması şarttır (Aydoğan, 2015, s.183). Sınıfın aydınlatmasının fazla ya da az olması öğrenci sağlığı açısından uygun değildir. Bu yüzden sınıf içi aydınlatma özellikle güneş enerjisinden yararlanılarak yapılmalıdır. Bu tam sağlanamıyorsa yapay aydınlatma yapılmalı bu aydınlanma floresan tip ampullerle sağlanmalıdır. Bunun yanı sıra öğrencilerin öğrenim gördüğü sınıflar normal bir sıcaklık değerine sahip olmalıdır. İnsanların normal sıcaklık değerleri 17- 23 C olarak kabul edilmiştir. Bu değerlerin fazlası veya eksisi insanları zihinsel veya bedensel olarak olumsuz etkilemektedir. Örneğin sıcaklık ile saldırganlık davranışı arasında pozitif bir ilişki gözlemlenmiştir (Işık, 2004, s.17). Ayrıca sınıfın ısısının aşırı yükselmesi fiziksel rahatsızlıklara, ilginin dağılmasına yol açabilir. Düşük ısı ise zihnin odaklanmasını güçleştirir. Tüm bu sebeplerden ötürü sınıfın ısısının iyi ayarlanması önemlidir. Bunun için sınıf içinde ısıtıcı ve soğutucu kullanılacağı gibi, öğrencilerin de ısı değişimleriyle tutarlı giysiler giyinmesi sağlanmalıdır (Başar, 2014, s. 36).

Bir sınıfın akustik olup olmaması sınıfı etkileyen diğer bir unsurdur. Bir sınıfın akustik estetiğe sahip olabilmesi için şu nitelikler gerekebilir (Işık, 2004, s.18):

1. Tavan yüksekliği iyi olmalıdır.
2. Ses geçirici kısımlar oluşturulmalıdır.
3. Öğretmen ve öğrenci arası mesafe olduğunca aza indirilmeli gerekirse ses düzeneği kullanılmalıdır.
4. Okulların inşa edildiği alan seçilirken gürültüden uzak mekanlar tercih edilmelidir.
5. Akustik alanlar için gerekirse teknik personelden fikir alınarak sınıf düzeyi oluşturulmalıdır

Sınıf yönetiminin ikinci bir alanı olan öğretim etkinliklerinin kapsamında ise okulların hedefleri olan öğretimi gerçekleştirmek için okullarda yapılan her şey yer alır. Okullar yapılan bir öğretim programını takip etmekle yükümlüdürler. Bu öğretim programı esas alınarak yıllık planların, günlük planların yapılması gerekmektedir. Ek olarak öğretmenlerin ders içi kullanacağı yöntem- teknikler,

kaynaklar, dersin işlenişi sırasında kullanılan araç-gereçlerin seçimi tüm bu işlemlere dâhildir (Başar, 2014, s.10).

Sınıftaki öğretim etkinlikleri kapsamında öğretmenler girdiği sınıflarda sene başında öğrencileri tanıyarak, onların özellikleri hakkında bilgi toplamalıdır. Bu bilgilere göre sene boyunca dersi için önceden hazırlanmalı, ders anlatırken kullanacağı yöntem ve teknikleri belirlemelidirler. Öğretmen bulunduğu bölgeye, okulun imkânlarına ve sınıfın şartlarına göre bu yöntem ve teknikleri uygulamalıdır. Ayrıca öğretmenler sürekli kendini yenilemelidir. Çünkü her geçen gün bilgiler, bilgileri uygulamada kullanılan yöntemler değişmektedir (Aydoğan, 2015, s.181).

Sınıf yönetiminin diğer bir boyutu zaman düzenlemesidir. Bu boyutta ise zaman etkili ve verimli bir biçimde kullanmak söz konusudur. Yapılan işlerin önceden planlanması zaman yönetimine katkı sağlayabilir. Ayrıca öğrencinin zamanının etkili bir şekilde okulda geçirilmesi okula devamlılığın sağlanması da zaman düzenlemesinin bir görevi olarak sayılabilir. Sınıf yönetimi alanlarından sınıf içi ve davranış düzenlemeleri alanına ise öğretmen- öğrenci arasındaki ya da öğrenci- öğrenci arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi örnek olarak verilebilir. Sınıf içinde pozitif bir iklimin oluşturulması, sınıf içinde istenmeyen davranışların oluşumunun engellenmesi, ders esnasında öğrenci katılımının sağlanması etkili bir sınıf ortamının oluşmasına katkı sağlayabilir. Sınıf içi ilişki düzenlemeleri öğrenci, öğretmen ve öğrenci-öğrenci arası ilişkilerin şekillenmesinde önemlidir. Sınıf içinde olumlu bir öğrenme ortamı yaratarak sınıf içi yaşamın kolaylaştırılması hedeflenir. Bu doğrultuda sınıf içi kuralların belirlenmesi, bu kuralların öğrencilere benimsetilmesinin oldukça önemli olduğu söylenebilir (Başar, 2014, s.12).

Sınıf yönetiminde en önemli yere sahip konumda ise iki unsur çok önemlidir. Bu unsurlar ise öğretmen ve öğrencidir. Öğretmen ve öğrenci sınıfın iklimini hem etkileyen hem de bu iklimden etkilenen öğelerdir.

2.5.1. Öğretmen

Sınıf yönetiminin asli ögesi konumunda öğretmen yer alır. Öğretmenin tanımı yaşanan zaman dilimine göre değişebilir. Antik çağda egemen sınıfların çocuklarına

okuma, yazma, konuşma gibi becerileri kazandıran kişilere öğretmen denilmekteydi. Bu çağda öğretmen daha çok “pedagog” ile eş değer anlamdaydı. Zamanla ise öğretmen tanımı toplumu aydınlatan, doğru yol gösteren, mürşit, bilgin, usta sıfatları ile anılan kişiler olarak değişti (Cüceloğlu ve Erdoğan, 2016, s. 27). Hangi tanımda olursa olsun öğretmen, sınıf yönetiminin her şeyidir. İyi bir öğretmene sahip olmak öğrencilerin öğrenme isteklerini, kendilerine olan duygu ve düşüncelerini olumlu bir şekilde etkilerken bunun tam tersi bir durumda ise öğretmenin yanlış tutum ve davranışları öğrencinin öğrenme şevkini azaltabilir ya da öğrencinin kendine olan güvenini zedeleyebilir (Aydoğan, 2015, s.179). Öğrenciler için öğretmenler kendisinden en çok etkilenilen modeldir. Bundan dolayı bir öğretmenin tüm özellikleri öğrenci davranışlarını ve sınıfın iklimini etkiler. Öğretmen etkili bir sınıf iklimi için öğrencilerin kendini güvende hissedecekleri, korkunun, kaygının olmadığı bir ortam yaratabilmelidir. Bu noktada etkili bir öğretmenin zaman zaman ortamı yumuşatmak için iyi bir mizah anlayışına sahip olması, yeri geldiğinde espri yapması önerilebilir. Fakat espri yapılırken öğrencinin hedef alınmaması gerekir. Aksi takdirde öğrenci üzerinden espri yapılması öğrencide olumsuz duyguların oluşmasına ortam hazırlayabilir. Bunlara ilaveten öğretmen sınıf içi kaygıları azaltmak için sabırlı davranmalıdır. Çünkü öğrencide davranış değişikliği kısa süre içinde gerçekleşmeyebilir. Öğretmen öğrenci farklılıklarını da göz önüne alarak öğrencilere güven duyduğunu hissettirebilmeli, onlara başarıları için fırsatlar yaratarak öğrencileri cesaretlendirmelidir (Turan, 2004, s.52).

Sınıf yönetiminde öğretmenin alan bilgisi, mesleki anlamda yeterliliği, karakteri, ahlakı, hayata bakış açısı, nasıl bir mizaca sahip olduğu, bildiklerini öğretmeye yatkınlık derecesi bir bütünü oluşturan parçalardır. Öğretmenin bu parçaların toplamı olduğu söylenebilir. Özellikle bir öğretmenin alan bilgisiyle birlikte bilgilerini öğrencilere aktarabilme yeteneği oldukça önemlidir. Çok bilgili olmak çoğu zaman yeterli olmaz. Öğretmek, daha doğrusu öğretebilmek farklı bir yetenektir. Çünkü aktarım başka bir şeydir. Bu konu ile ilgili İbn Haldun (1988, s.146) bilgilerin öğretmen tarafından öğretilme metodu ile ilgili şu şekilde bilgi vermiştir: Bilgiler öğrencilere öğretilirken azar azar öğretilmeli, öğrencinin bilgileri anlama kapasitesine göre ilerleme sağlanmalıdır. Çünkü öğrencilere öğretilmek istenilen bilgiler aşama aşama öğretildiğinde o bilginin kalıcılığı artar ve öğrenci bilgiyi alışkanlık haline getirebilir. Bunun yanı sıra kavramlar öğretilirken öğrencinin

düşünme ve zihin yapısına dikkat edilmelidir. Aksi takdirde öğrencinin zihni verilen bilgiyi kabul etmez bunun sonucu olarak öğrenci öğrenemez. Bilgiler öğretilirken öğrenciler kademeli ilerlediğinde öğrenci verilenleri öğrenirse öğrencide daha fazla öğrenme hevesi ortaya çıkar. Bu yüzden öğretmenin öğretim metodu karışık olmamalıdır. Öğretmen dersin işlenişinde uygulayacağı yöntem ve tekniklere dikkat etmelidir.

Öğretmen dersin işlenişinde teknik bakımdan şu ilkelere göre hareket edebilir:

- ✓ Öğretmen ders anlatırken ya da derse başlarken önceden işlenen konularla ilişki kurmalıdır. Bunun yapılması önceki ve sonraki öğrenilenler için bir ilişki zincirinin oluşmasına ve öğrencilerin zihinlerinin açılmasını sağlar.
- ✓ Öğretmen öğrencisiyle etkileşim kurarken sürekli onun sınavlardan elde edeceği başarıya odaklanmamalıdır. Onun yıllar sonraki hayatını göz önüne alarak hareket etmelidir.
- ✓ Sınıf bir öğretmen için sadece bilgi aktarımı yaptığı öğrencinin de bu bilgileri öğrenmek zorunda olduğu bir mekan olmamalıdır. Sınıf hem öğretmen için hem de öğrenci için bir keşif ortamı olmalıdır.
- ✓ Öğretmen öğrenciye sorular sorarken öğrenci seviyesini dikkate almalıdır (Cüceloğlu ve Erdoğan, 2016, s.154).

Aristo'dan sonra ikinci öğretmen adıyla anılan ünlü Türk büyüğü Farabi ise öğretmenin eğitim ve öğretim metotlarıyla ilgili görüşler ileri sürmüştür. Farabi'ye göre de öğretmenler yöntem olarak kolaydan zora doğru ilerlemelidir. Bir konu öğretilmeden diğerine geçilmemeli, sorunlar tek tek ele alınmalıdır. Öğrenciler sorumluluk duygusuyla, karar verme yeteneğine sahip kişiler olarak yetiştirilmelidir. Ona göre öğretimde önce Aritmetik, sonra Geometri daha sonra ise çeşitli konular işlenmelidir. Öğretmen öğretimde mutlaka Mantık ve Felsefe'ye yer vermeli ve öğrencinin öğrenme isteğini canlı tutmaya çalışmalıdır. Öğretmenin disiplini ne çok sert olmalı ne de çok yumuşak olmalıdır (Akyüz, 2008, s.41). Tüm bu açıklamalardan yola çıkarak bir öğretmenin sahip olması gereken özellikler şu şekilde sıralanabilir (Aydoğan, 2015, s.126-127):

Öğretmen;

- ✓ Yaşadığı toplumun kültürünü tanıyan ve bu kültürü yaşatmaya çalışan,
- ✓ Çağının özelliklerini bilen, sorgulayan

- ✓ İyi bir ahlaka sahip olan ve kendini bilen,
- ✓ Hem kendi alanında hem de kendi alanının dışında bilgi sahibi olan,
- ✓ Bilgilerini güncelleyen,
- ✓ Şiir ve edebi yönü olan, sanatsal bir ruha sahip,
- ✓ İyi bir karaktere, kişiliğe ve mizaca sahip olan,
- ✓ Sorunlar karşısında çözüm üretebilen,
- ✓ Bilgilerini karşısındakilere aktarabilen ve iyi bir iletişim becerisine sahip,
- ✓ Sürekli öğrenmeyi yaşam felsefesi haline getirmiş, üretken bir insan olmalıdır.

Moulin (2018, s.224) ise öğretmenlerin sahip olması gereken nitelikleri şu şekilde açıklamıştır:

- ✓ Öğretmenler her zaman günlük olarak sınıf içinde uygulayacağı etkinlikleri geliştirmeye çalışmalıdır. Ona göre öğretmen kendini sürekli geliştirmelidir. Öğretmenin kendini geliştirmesi ise kapsamlı bir süreçtir. Yani öğretmen sadece ihtiyaç duyduğu şartlarda değil devamlı kendini geliştirmelidir. Bu doğrultuda öğretmenin kendini geliştirmesinin bir yolu öğretmenini çok okumasından geçmektedir. Çünkü okumak kişiyi zenginleştir ve daha geniş bir bakış açısı sağlar. Okumaya ek olarak öğretmen yazmalıdır. Öğretmen yazarken neyi ne kadar bildiğini, olayları ne kadar içselleştirdiğini fark eder. Yazmak öğretmen için bir nevi geri bildirim özelliği taşır (Cüceloğlu ve Erdoğan, 2016, s.131).
- ✓ Öğretmen özgür, zeki ve özenli olmalıdır. Heveslerini, duygu ve düşüncelerini özgürce ifade edebilmelidir. Çünkü öğrenci ihtiyaçlarına cevap verebilmek için öğretmen doğal olarak nasıl bir eğilimi varsa onu kullanacaktır. Gerektiğinde öğretmen hayal gücünü, sezgilerini iyi kullanmalıdır.
- ✓ Öğretmen enerjik olmalıdır, hiç durmadan becerilerini yenilemeye ve geliştirmeye çalışmalıdır. Çünkü Tolstoy'a göre verilen eğitimin amaçlarına ulaşabilmesi için önce eğitimciler kendilerini geliştirmelidir. Yine aynı şekilde bir öğretmen en iyi konu ve en iyi yöntemin öğrencileri için hangisinin olacağı bilgisine öğrencilerden ulaşmalıdır. Bu bilgiyi de öğrencilerini çok iyi tanıyarak elde edebilir.

Mehmet Akif Ersoy'un "Safahat" adlı eserinde etkili bir öğretmen modeli şu şekilde belirlenmiştir (Demirtaş ve Nacar, 2018, s. 106). Öğretmen;

1. İmanlı,
2. Edepli,
3. Liyakatlı,
4. Vicdanlı,
5. Ahlaklı,
6. Türkçeye sahip çıkan,
7. Bilime ve sanata önem veren,
8. Manevi değerlere saygılı,
9. Vatan sevgisi taşıyan,
10. Temizliğine dikkat eden kişiler olarak tanımlanmıştır. Ersoy'a göre edepli ve güzel ahlaka sahip bir öğretmenin belirli ilkeleri vardır ve sınıf yönetimini de bu ilkelere göre sürdürür. Bir öğretmen için ahlaki ilkelere sahip olmak çok önemlidir. Ahlaki ilkeler, bir insanın toplumda nasıl davranması gerektiğini belirlediğinden öğretmenin öncelikle kendi ahlaki ilkelerinin olması ve öğrencilerine de ahlaki ilkelere sahip olma bilincini vermesi gerekir. Ahlaklı olmak vicdanlı olmayı sağladığından öğretmen hem öğrencilerine hem de içinde yaşadığı topluma karşı sorumluluk duygusu taşır. Davranışlarını eleştiri süzgecinden geçirerek adil olmayan davranışlar sergilemekten kaçınır. Aynı zamanda tüm ahlaki değerlerini eleştiri süzgecinden geçirerek doğru davranışlar sergilemeye çalışır. Yani öğretmen her zaman "nefs muhakemesi" içindedir (Gökalp ve Gönülal, 2018, s.106). Bunlara ilaveten Aydoğan (2018, s.122) bir öğretmende bulunması gereken en önemli niteliklerden birisinin merhamet olması gerektiğini ifade etmiştir. Çünkü ancak merhamet sahibi bir öğretmen öğrencisine vicdanıyla hareket etmesini, sahip olduklarının değerini bilmesini, öğrencinin kapasitesini kavramasını, tabiatındaki her şeye adaletli davranmasını, çevresindeki insan ve diğer canlılara değer verip bencil hareket etmemesini öğretebilir. Merhamet sahibi olmayan bir öğretmen ise öğrencisinin var olan yetenekleriyle ilgilenmeden onu bir rekabet ortamının ortasına koyar. Yani öğretmen olanın değil olması gerekenin peşine düşer.

Cüceloğlu ve Erdoğan (2016, s.36) ise öğretmene bir kutsiyet atfedip, idealist bir ruhun öğretmenlik için önemini vurgulamıştır. Öğretmenlik kişinin kendini nasıl algıladığı ile ilişkilidir. Öğretmenlik ustalıkla eş anlamlıdır. Öğretmen usta olmak doğrultusunda kendi içine doğru derinleşen, kendisiyle dürüst sohbetler kuran kişidir. Yine aynı şekilde ustalık için istek, şevk ve enerji gereklidir. Öğretmen, bu şevkle, istekle mesleğini içinde yaşadığı toplum ve insanlık için kutsal bir dava olarak gören ve bu şekilde icra eden kişi olarak tanımlanmıştır.

Yukarıda açıklanan öğretmen niteliklerinden yola çıkarak öğretmen olmanın çok önemli bir sorumluluk getirdiği sonucuna varılabilir. Öğretmenlerin sınıftaki amaçları olumlu bir öğrenme ortamı yaratarak öğretim programının uygulanmasını sağlamak, öğrencilerin duyuşsal, bilişsel ve psikomotor yönlerden gelişimini gerçekleştirmektir. Bunu yaparken de öğretmenin zamanı etkin kullanmak, öğrenme için pozitif bir sınıf ortamı yaratmak, sınıf içinde istenmeyen davranışları en aza indirmek, kaynakları etkin kullanarak belirlenen hedeflere ulaşmak gibi görevleri olduğu söylenebilir. Öğretmenin eğitim ve öğretim hedeflerinin gerçekleşmesinde birincil öge olduğu kanısına varılabilir. İyi yönetilen bir sınıf ortamında istenmeyen davranışlar azalabilir, öğretimin gerçekleşme oranı da artabilir.

2.5.2. Öğrenci

Sınıf yönetiminin öğretmenden sonra ikinci önemli unsuru ise öğrencidir. Öğrenci bir eğitim sisteminin ve okulların odak noktasını oluşturur. Çünkü okullar, öğretmenler, okul yönetimi öğrenciler için vardır. Amaç onlara daha nitelikli hizmet sunabilmektir. Tüm öğrenciler birbirinden farklı özellikleri ile sınıf veya okul ortamına gelirler. Öğrencinin fiziksel özellikleri, yetenekleri, cinsiyeti, inançları, anne babalarının kökeni, ailenin çocuk sayısı, eğitimle ilgili düşünce ve tutumları bu farklılıklara örnek verilebilir. Burada önemli olan öğretmen için bu farklılıkları bir avantaja dönüştürebilmektir. Öğretmen gerek sınıf içinde uygulayacağı öğretim stratejilerini gerekse sınıf yönetimi stratejilerini bu özelliklere göre planlamalıdır. Ayrıca öğretmen öğrencilerini tanıyabilmeli, nasıl bir çevreden geldiklerini, fiziki ve psikolojik özelliklerini, öğrenme stillerini bilmelidir. Tüm bu özelliklere göre sınıf

içi kültürü oluşturabilmeli ve kullandığı yöntem ve teknikleri çeşitlendirebilmelidir (Turan, 2004, s.53).

Sınıf ortamında öğretmenin yanında öğrencinin de görev ve sorumlulukları vardır. Öğrenciler bu sorumluluklarını yerine getirmelidirler. Aydoğan (2018, s.76) öğrencinin sorumluluk ve görevlerini şu şekilde açıklamıştır:

✓ Öğrencinin sorumluluğu öğretilenlerin öğrenilmesidir. Fakat öğrencinin birincil öneme sahip olan sorumluluğu ahlaklı olmaktır. Günümüzde her ne kadar öğrenci başarısına odaklanılmış olsa da aslında her şey ahlak üzerine inşa edilmelidir.

✓ Öğrencinin ikinci sorumluluğu bilgileri araştırmaktır. Öğrenci öğrendiklerini ya da öğreneceklerini araştırıp inceleyebilmelidir. Bu şekilde bilgileri kendi süzgecinden geçirerek yorumlayabilmesi kolaylaşabilir. Öğrenci ayrıca araştırırken dünya görüşü, olaylara bakış açısı da genişler.

✓ Öğrenci verilen ödevleri düzenli bir şekilde yapmalıdır. Ödevler okulda öğrenilenlerin pekiştirilmesini sağlar, buna ilaveten bir sonraki ders için de öğrencilerin hazırlıklı gelmelerine olanak sağlar. Öğrenciler araştırmacı yönlerini özellikle ödevler konusunda kullanmalı, ödevleri ciddi bir şekilde yapmalıdırlar. Ödevler bir tekrar niteliğindedir.

Öğrencileri tekrarı ile ilgili olarak ise İbn Haldun (1988, s.147) öğrencilere şu öğütte bulunmuştur. Öğrenciler derslerini sürekli tekrar etmelidir. Çünkü derslerin arkasının kesilmesi unutulmasına sebep olur. Bilgiler birbirine sağlam bağlanmalıdır, çünkü ancak bu şekilde öğrenciler bilgileri düzgün ve kalıcı bir şekilde zihnine yerleştirebilir. Bununla beraber öğrenciler iki bilgiyi birden öğrenmeye çalışmamalıdır. Aksi takdirde boşa çaba sarf ederler. Akıl ve kalbin ikiye bölünmesi gibi iki kavram birlikte öğrenilemez. Bu nedenle öğrencilerin tekrar ve ödevleri konusunda da öğretmenlere büyük görev düşmektedir. Ödevlerin zamanında kontrol edilmesi önemlidir. Çünkü ödev kontrolü öğrencilere ödevlerin ciddiye alınması konusunda yardımcı olur. Ödevlerin kimler tarafından yapıp yapılmadığı ya da nelerin yapıp nelerin yapılmadığı öğretmenlere geri dönüt sağlar. Öğretmen sınıfta öğrencilerin neyi öğrenip neyi öğrenemediğini daha iyi analiz edebilir.

✓ Öğrenciler dağınık halde verilen bilgileri sistemli hale getirebilmelidir. Bu da öğrencinin bilgiyi yorumlamasına ve içselleştirmesine katkıda bulunur.

Eğitim ve okul hayatında öğretmen ve öğrencilerin karşılıklı sorumlulukları ve beklentileri vardır. Hem öğretmen hem öğrenci bu sorumlulukları karşılıklı olarak yerine getirmelidir. Bu sorumlulukları yerine getirirken öğretmen öğrencisini, öğrenci de öğretmenini sevmelidir. Fakat bundan da önemli önceliğe sahip olan şey öğretmen ve öğrencinin birbirlerine karşılıklı olarak saygı duymalarıdır. Çünkü sevginin de varlığı saygının varlığına dayanır. Öğretmen açısından öğrenciye saygı duymak öğrencinin geldiği çevreyi bilmesi, öğrenciyi tanıyıp anlaması; öğrencinin öğretmene saygı duyması ise öğretmenin bilgisini, otoritesini tanıması ve buna göre hareket etmesini ifade eder (Aydoğan ve Özbal, 2019, s.49).



III. BÖLÜM

AHLAK

3.1. Ahlak Olgusu

Ahlak, Arapça “hulk” kelimesinin çoğuludur. Türk Dil Kurumu sözlüğünde ahlak; bir toplum içinde kişilerin uymak zorunda oldukları davranış biçimleri ve kuralları, aktöre, sağtöre olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2019). Ahlak; insanın kendisi de dâhil tüm varlıklara karşı görevlerini yerine getirmesi için sahip olması gereken olumlu özelliklerin tümüdür (Aydın, 2007, s.20). Yani güzel, edepli, iyi, düzenli kavramların hepsi ahlak olarak adlandırılabilir (Kısakürek, 1998, s.143). Aydoğan (2016, s.25) ise ahlakı bir toplum içindeki insanların davranışları ve ilişkilerini düzenleyen kurallar veya ilkeler olarak nitelendirmiştir. Ahlak; iyi-kötü, doğru-yanlış, kişinin bilinçli bir şekilde karar verdiği ve bu kararlar sonucu yaptığı davranışlardan oluşur (Zavalsız, 2014, s.64).

Literatürde ahlak kavramıyla ilgili yazılan çok sayıda eser mevcuttur. Bu eserlerin her birinde ahlakın farklı boyutlarına değinildiği görülür. Örneğin Kutadgu Bilig isimli eserde ahlakın ilahi boyutu açıklanarak insanın birtakım erdemlerle donatıldığı ifade edilmiştir. Bunlar akıl, anlayış, bilgi gibi ahlaka uygun niteliklerdir. Seçilerek kendisine verilen bu niteliklere göre insan ise bu özelliklerin farkında olmalıdır (Akyol, 2015, s.32). Çünkü bireyleri iyi işlere yönlendirebilecek, onları kötü işlerden alıkoyacak yine ahlakın kendisidir (Erkan, 2016, s.9). Ahlak; sorumluluk, doğruluk ve güvenilirlik meziyetlerine sıkı sıkıya bağlıdır. Ahlak kavramına bağlı olan insanlar daima toplumdaki insanların yaşamına ve haklarına saygılı değildir (Chowdhury, 2012, s.2). Bu olumlu özelliklerin tümünün ahlaka uygun davranmak ya da güzel ahlaklı olmak anlamına geldiği söylenebilir. Güzel ahlaklı olmak dinlerin kutsal kitaplarında da vurgulanmıştır. Örneğin Kuran’ı Kerimde güzel ahlak üzerine birçok ayet mevcuttur. Kalem Suresi, Nur Suresi, Ahzab Suresi bu ayetlere örnek verilebilir. Nur Suresi 21. Ayette: “Ey iman edenler, şeytanın adımlarını takip etmeyin, kim şeytanın adımlarını takip ederse şunu bilsin ki o, edepsizlikleri ve kötülüğü emreder. Eğer üstünüzde Allah’ın lütf ve merhameti olmasaydı, içinizden hiçbir kimse temize çıkamazdı. Fakat Allah, dilediğini arındırır, Allah işitir ve bilir”

buyrulur. Bu ayetten anlaşılacağı üzere şeytanın insanları kötülük yapmaya teşvik ettiği, ahlaka uygun olmayan davranışlardan uzak durulması gerektiği üzerinde durulmuştur ve insanlar uyarılmıştır. Ahzab Suresi 21. ayette ise güzel ahlakla ilgili şöyle buyrulmuştur: “Yüceliğime yemin olsun ki, kuşkusuz size Allah’ın peygamberinde pek güzel bir örnek vardır. Allah’a ve son güne ümit besler olup da Allah’ı çok anan kimseler için” (Yazır, 2011, s.62). Kalem Suresi 4. Ayette ise; “Ve şüphesiz sen büyük bir ahlak üzerindesin” buyrulmuştur. Bu ayetten yola çıkarak Kısakürek (1998, s. 143) ise ahlakı “her şey” olarak açıklamıştır. Ona göre ahlak her şeydir. Ahlak fikirlerin kendisidir; fikir ahlakın hem neticesidir hem de benliğidir.

Genel anlamıyla ahlak olgusunun tanımlarında dikkate değer noktaların doğru bilgi, mutluluk, insani geleneklere uyma yeteneği, inançlar, tutumlar, alışkanlıklar, bilinçlilik gibi kavramların öne plana çıktığı vurgulanabilir (Bağcı, 2015, s.145). Yine ahlakın tanımlarından yola çıkarak ahlak kavramının özünde bireyin öznel bir biçimde aklını kullanarak eylemlerde bulunduğu aynı zamanda da herkes için geçerli olan genel ilkelere göre hareket ettiği düşüncesine varılabilir.

Ahlak kavramı, önceden var olmuştur. Kişilerden sonra da varlığını sürdürmeye devam edecektir. Bu nedenle ahlak, insanların kendine ait olan bir buluşu değil toplumsal niteliğe sahip bir yapıdır (Frankena, 2007, s.23). Bu ifadelerle bakılarak ahlak kavramının bir yönüyle kültürle benzerlik gösterdiği söylenebilir. Çünkü ahlak da tıpkı kültür gibi bireyden önce var olan ve bireyden sonra da devam eden bir yapıya sahiptir. Kişiler içinde yaşadığı toplumun ahlakı içine doğarlar ve yaşadıkları toplumda tıpkı kültür gibi onun bir parçası haline gelirler. Yine ahlak tıpkı kültür gibi işlev ve yaptırımları açısından düşünüldüğünde bir toplumsallık özelliği gösterebilir. Bir durum karşısında bireylere nasıl davranacakları konusunda taleplerde bulunabilir ve bireyler de zamanla bu talepleri kendilerince içselleştirerek hareket edebilme yeteneğine sahip olabilirler. Bu düşüncelere ilaveten toplumlara göre ahlakın kaynakları farklı şekilde olabilir. Kimi toplum, ahlakın kaynağını mantığa dayandırırken kimi toplum insanın doğasına dayandırabilir (Gündüz, 2005, s.6). Bu ifadelerle bakılarak her toplumun ahlakının temelinin farklı kaynaklara göre şekillendiği, o toplumun bireylerinin de şekillenen bu ahlaki ilkelere göre hareket ettiği söylenebilir. Bu ifadelerden hareketle bir davranış bir toplumda ahlaka uygun görülmezken aynı davranış başka bir toplumda farklı bir biçimde değerlendirilebilir.

Ahlak tek başına var olan bir olgu değildir. Ülken (2001, s.15-16)'e göre ahlak, diğer bilim dallarından da yararlanan bir kavramdır. Ahlak olgusu; diğer bilim dallarından, biyoloji, psikoloji ve sosyolojiden bağımsız değil tam aksine onların toplamıdır. Çünkü karmaşık bir yapı olan insan bu üç alanın birleşmesinden meydana gelir ve zaman zaman ortaya çıkan çatışmalar sonucu ahlak bilimi ortaya çıkar. Kaymakcan ve Meydan (2014, s.16)'a göre çeşitli bilim dallarının dikkatini çeken ve bu bilim dallarının inceleme alanına giren ahlak kavramına dair tanımlamalar da 3 grupta toplanabilir. Bunlardan ilkinde göre ahlak, insanların huy ve karakter ile benzerlik göstermesidir. Buna göre ahlak insanların karmaşık davranışlarını ifade eder. İkinci olarak, ahlak insan davranışlarını kontrol eden dışsal normlar, ilkelerdir. Üçüncü olarak ise ahlak kavramı hem içsel hem de çevresel faktörlerden etkilenen ve onları etkileyen bir olgu olarak tanımlanmıştır. Diğer bir ifadeyle ahlakı oluşturan iki boyut vardır. Bunlardan birincisi ahlakı doğuştan gelen ve haya olarak ifade edilen boyuttur. Diğeri de insanların sonradan yaşantı yoluyla kazandığı ve sürekli olarak da tekrar ettiği için kalıplaşmış davranışlarıdır (Aydoğan, 2016, s.25). İster insanları yönlendiren içsel bir güdü olsun, isterse birtakım değerlerin kazanılmasında bir araç olsun ahlak kavramının insan davranışları üzerinde belirleyici bir etkisi olduğu inkâr edilemeyen bir gerçektir (Kaymakcan ve Meydan, 2014, s.73).

Yukarıda çeşitli bilim dallarına göre açıklanan ahlak olgusu zamanla gelişim psikolojisinin ilgilendiği bir alan haline de gelmiştir. Çünkü çağımızda ahlaki duygu, düşünce, tutum ve davranışlarımızın bilişsel ve entelektüel bir süreç içerisinde oluşup geliştiği düşüncesi, gelişim psikolojisi alanında önemli eserler vermiş 20. yüzyılın iki güçlü ismi, Piaget ve Kohlberg tarafından etkili bir şekilde dile getirilmiş ve bu düşünce büyük ölçüde kabul görmüştür. Şüphesiz bu düşüncenin kökleri, insanın, kendisi ve evrenin varlığının anlamını entelektüel bir çaba ve süreçle kavrayabileceğine inanan Sokrates'e, en yüce değer olan hakikatin ancak tartışma ve diyalog ile ortaya çıkabileceğini savunan Platon'a kadar uzanır (Gündüz, 2005). Çünkü eskiden beri ahlak kavramı ile bireylerin kendi kendilerine yol gösterici olmayı amaçladığı düşünülür. Ahlakın bireyleri durumlar karşısında kendi kendine karar alabilmesine yardımcı olduğu, bu kararların sonuçlarını üstlenebilmesi ya da bireyleri kararların altındaki sebepleri irdelemelerine teşvik ettiği düşüncesine inanılır (Aydın, 2007, s.26). Bu nedenle tarih boyunca ahlak eğitimi de, üzerinde durulan önemli konulardan birisi olmuştur. Hemen hemen her kültür ve medeniyette

ahlak kavramı eğitimin özü olmuştur. İlk çağlardan başlayarak eğitimin asıl amacı iyi bir ahlak eğitimiyle eşdeğer tutulmuştur (Aydoğan, 2016, s.26).

Ünlü Türk âlimlerinden birisi olan İbn-i Sina ahlak eğitiminin bireylere verilmesi gereken ilk eğitim olarak görmüştür. İbn-i Sinaya göre temel ahlak unsurları iffet, adalet, vefa, cömertlik, sabır, yumuşaklık, sadakat, sır saklama, utanma, alçakgönüllülüktür. Onun ahlakla ilgili görüşleri “akli tasavvuf” kavramı ile adlandırılmıştır. İbn-i Sina çok akılcı ve net bir ahlaka sahiptir. Ona göre ahlaki davranışlara ulaşmak için bazı şartlar mevcuttur. Bunlar;

- Yalandan uzak durmak,
- Nefsin isteklerine uymamak,
- Hırs, korku, şehvet ve açgözlülük gibi davranışlardan uzak durmak, insanlara iyilik yapmak ve kötü işlerden uzak durmak şeklinde açıklanmıştır (Akyüz, 2008, s.52).

3.2. Etik Olgusu

Etik, bireylerin gerek kişisel gerekse toplumsal anlamda kurdukları ilişkilerin kökeninde var olması gereken değer ve yargıları ahlaksal açıdan araştıran ve inceleyen bir disiplindir (Kaplan, 2009, s.344).

Etik ve ahlak kavramları sık sık birbirinin yerine kullanılmaktadır. Etik ve ahlak kavramlarına bakıldığında bu kavramların bazı yönlerden birbirinden farklı bazı yönlerden ise birbiriyle bağlantılı olduğu göze çarpar. Günlük dilde her ne kadar birbirleri yerine kullanılsalar da bu iki kavram hem köken hem de anlam olarak birbirlerinden farklıdır (Erim, 2018, s.10).

Batı paradigması çerçevesinde aklın belirlediği doğru-yanlış, iy-kötü, güzel-çirkin vb. davranışlar “moral” olarak adlandırılır. Etik ise bu moral’in bilimidir. Diğer bir ifadeyle etik akıl merkezli yaşamın oluşturulması için gereken insan davranışlarını belirleme düşüncesidir. Ahlak ise “hulk” kelimesinin çoğulu olup din, tabiat, huy gibi anlamları kapsayan daha geniş bir olgudur (Aydoğan, 2018, s.105). Ahlak daha çok kültür gelenek, göreneklerle ilişkilidir ve bu özellikler onu somutlaştırır; etik ise

daha çok felsefi boyutlarla ilgilendiği için soyut bir kavram özelliği taşır (Erim, 2018, s.10).

Etik ahlak felsefesi olarak da bilinir. Bu ifadeye göre etik kavramı insan davranışlarını ahlaki açıdan ele alır. Ahlaki davranışlar eylem ve yargılarını ilgilendiren bir konu olarak hem felsefenin hem de bilimin ayrılmaz bir yönünü oluşturur. Etik çalışmalarının birinci konusu insanların eylemlerini ahlaki açıdan irdelemektir (Kaplan, 2009, s.344). Fakat Aydoğan (2018, s.104) ‘a göre etiğin ahlak felsefesi olarak tanımlanması ahlakın bir anlamda değerini bir alt dereceye indirgemekte, sanki etiğin ahlaktan daha yüce ve geniş bir kavrammış gibi algılanmasına sebep olduğu görülmektedir. Hâlbuki bu iki kavram birbirinden farklıdır. Ahlak ve etik ontolojik ve etimolojik açılardan birbirinden ayrılmaktadır.

3.3. Değer Olgusu

Değer kavramı da ahlak olgusuyla birbiri içine geçmiş bir kavramdır. Gündelik yaşamda birbiri yerine kullanılan bu kavramlar için birinin ahlaklı bir yaşam sürdürdüğünden bahsederken değerlere uygun bir şekilde yaşadığından; tam tersi bir durumda ise bireylerin değerlere uygun yaşamadığından yani değerleri içselleştiremediğinden söz edilmiş olur (Gündüz, 2005, s.18). Değer sözlükte ise bir şeyin önemini belirlemeye yarayan soyut ölçü, bir şeyin değdiği karşılık, kıymet olarak tanımlanır (TDK, 2019).

Aydoğan (2015, ss.53-54) ise değeri şöyle tanımlamaktadır. Değer, kişilerin bir olay, durum karşısında iyi-kötü, doğru-yanlış, olumlu olumsuz gibi niteliklerle davranışlarını değerlendirmeleridir. Kişiler bunu yaparken içinde yaşadığı toplumdan, inandığı dinden, kişiliğinden yararlanarak değerlendirmelerde bulunur. Yani değer kavramı insanların duygu ve davranışlarına yön verir; insanlara neyin anlamlı neyin anlamsız olduğunu söyler. Değerler, insanların yaşamının anlamlandırılmasına yardımcı olur. İnsanlar değerleri ile ters düşüklerinde yaşamlarında bir anlamsızlık, bir boşluk oluşur (Erdoğan ve Cüceloğlu, 2016, s.114). Çünkü değerlerin insanı diğer canlılardan ayıran bir özelliğe sahip olduğu söylenebilir. Birbirine saygı, nezaket, hoşgörü, doğruluk, dürüstlük, temizlik vb. değerler temel

değerlerdendir ve bu değerlerin odak noktası ise insandır. Bu değerlerin insana kazandırılması insan fitratına uygun olmalıdır. Çünkü insanoğlu fitrat üzerine yaratılmıştır (Yaman, 2014, s.17).

Değerlerin bazı işlevleri mevcuttur. Değerlerin işlevleri aşağıda şu şekilde açıklanmıştır (Gündüz, 2005, s.46):

- Değerler bireylerin değerlendirilmesinde bir araç niteliğine sahiptirler.
- Değerler bireylerin hayatta istediklerinin bir süzgeçten geçirip onları faydalı ve önemli işlev üzerine yoğunlaştırabilir.
- Değerler bir toplumun en iyi ve doğru düşünme ve davranmasına olanak sağlayabilir.
- Değerler, bireylerin hareket ve davranışlarına yön veren bunun sonucunda da yapılan davranışları bireye mal eden bir kavramdır.
- İnsanların değerlerinde benimsedikleri yargılar ile ilgili kabul durumları söz konusudur.
- Değerler içinde kişilerin heves ve ilgilerini barındırırlar.

3.3.1. Değerler Eğitimi

Değerlerin toplumları etkileyen olaylarla birlikte değişime uğradıkları açıktır. Feodalizmden kapitalizme geçiş süresinde yaşanan değişimler sosyal, ekonomik, siyasi tüm alanları etkilemiştir ve dolayısıyla toplumsal yaşam stilleri, ekonomik hayat, teknoloji ile birlikte toplumların değerleri de değişimden nasibini almıştır. Çünkü değerler durağan değil dinamik bir yapıdadır (Vurgun ve Öztop, 2011, s.218).

Plato ve Aristo'dan başlayarak hemen hemen her dönemdeki düşünür ve yazarlar değerlerin bir sonraki nesile nasıl aktarılması gerektiği konusunda düşünmüşlerdir. Önceki dönemlerde okullarda verilen eğitim bireyin ahlaki açıdan yetişmesine olanak sağlayan değerler eğitimi ile neredeyse eşdeğer görülmüştür. Fakat 19. yy. dan itibaren pozitivist mekanist eğitim anlayışı ile subjektif ve test edilemeyen konular arasına indirgenen değerler eğitimi önemini kaybetmiştir. Oysaki yine günümüze gelinceye kadar değer ve karakter eğitiminin okullarda verilen eğitimle iç içe olduğu

gözelemlenmektedir. Zamanla pozitivist bakış açısının okulları ahlaki değerler açısından 3 şekilde etkilediği görülmüştür (Kenan, 2009, s.275) :

- ✓ Ahlakla ilgili konular ahlaki dilden ayrı tutularak tartışılmış,.
- ✓ Ahlaki konuların ifade edildiği dilden soyutlanmış,
- ✓ Bunların dışında olan konular ön plana çıkarılmıştır.

Yakın zamanda “değerler eğitimi” ismi altında yeni bir eğitim modeli kendini göstermiştir. Bunun nedeni ise bireylerin insani değerlerinden uzaklaşma eğiliminde olma korkusundan kaynaklanmaktadır. Neredeyse birçok dünya ülkelerinde de bu olumsuz gidişata son vermek için bir arayışa girilmiştir (Yaman, 2014, s.15).

Değerler eğitimi; ahlaki, sosyal, insani, toplumsal boyutları olan bu sürecin içselleştirilmesi sürecidir diye tanımlanabilir. Çünkü yaşam boyu sürecek olan değerler kazanımı oldukça önemlidir. Bunun nedeni de değerlerin bireylerin hayata bakışını, karakterini, davranış biçimlerini kısacası hayatlarının tümünü etkileyecek etkenlerin olmasından ileri gelmektedir. Bu nedendir ki kişilerin değerlerin farkına varması, bu değerleri içselleştirerek davranışlara dökmesi ve bu değerleri kişiliğinin oluşumunda birincil öge haline getirmesi gerekir (Yaman, 2014, s.17-18).

İnsanların hayatlarında önemsedikleri öncelikli değerler şu şekilde sıralanmıştır (Ulusoy ve Dilmaç, 2016, s.26-27):

- İnsan sevgisi
- İnsanlarla uyum içinde olma
- Hırsları törpüleyebilmek
- Bencil olmamak
- Otokontrol
- İyi bir insan olma çabası göstermek
- Manevi değerlere sahip olmak
- Başkalarına yardım etmek
- Kendini geliştirme ve bilgili olma

Yukarıda bahsedilen değerlerin sadece bir kısmıdır. Değerler sayı bakımından oldukça fazladır. Değerler eğitimi ile bireylerin iyi vatandaş, iyi insan olma yolunda

önemli adımlar atmak; bireylerin zihinsel zenginliklerinin yanı sıra duyuşsal anlamda kendilerini geliştirmeleri amaçlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle zihinsel becerisi gelişen ve meslek sahibi olan bireylerin ayrıyeten adaletli, dürüst, cesur, merhametli gibi ahlaki değerlerle donanmış olmaları da düşünölmektedir. Bu değerlerin kazanılmasında ise aileden sonra en büyük görev okullara dolayısıyla buradaki yönetici ve öğretmenlere düşmektedir (Yılmaz, 2016, s. 331).



IV. BÖLÜM

OKUL YÖNETİMİ VE AHLAK

4.1. Okul Yönetiminde Ahlak Olgusu

Bir kişinin tüm davranışlarını şekillendiren kavramların başında ahlakın geldiği söylenebilir. Her alanda insan davranışlarının belirleyicisi olan bu kavramdan uzak olmak yapılan her işte bir soruna yol açabilir. Örneğin; bir doktor tıp ahlakına, bir avukat hukuk ahlakına uymalıdır. Çünkü herhangi bir meslek grubunun temelini oluşturan bu ahlaki özelliklere uymaması takdirde insanların davranışlarında bir bozulma meydana gelebilir ve bu durum toplumda bir kaos oluşmasına sebep olabilir. İşte tüm meslek gruplarını etkileyen ahlak olgusunun yönetimde de etkin rol oynaması kaçınılmazdır. Özellikle toplumları şekillendiren, toplumun geleceğine yön veren okulların yönetiminde ahlak olgusunun oldukça önemli bir yere sahiptir. Okullar, ahlak için, iyi ve güzel ahlaki özelliklerin aktarımı için en büyük kurumlardır. Çünkü okullarda bir ulusun geleceği hazırlanır (Topçu, 2006, s,180).

Toplumların gelişim ve ilerlemesinde en etkili rolü üstlenen okullarda yöneticilerin ahlaki unsurlara uygun davranması önemlidir. Ahlak, bir toplumda ortak değerler yaratarak birlik olma arzusu geliştiren bir kavramdır. Bu sebeple okul yöneticisi de bir okuldaki tüm kaynakları yönetmek; öğretmenler, öğrenciler ve okuldaki diğer personel arasında olumlu ilişkiler geliştirmek için ahlaki unsurlara sıkı sıkıya bağlı kalmalı ve okul yönetiminde de bu unsurları uygulayabilmelidir. Ancak tüm güzel öğeleri içinde barındıran ahlak kavramı (iyi, güzel, edep, eşitlik, kardeşlik, doğruluk) uygulandığı takdirde yönetimin işi daha kolaylaşabilir ve bu sayede işler bir düzen içinde kolaylıkla yürütülebilir.

Çoğu yönetici günlük işlerde dahi karar alırken ahlaki ikilemlerle yüz yüze kalmaktadır. Bu yüzden günümüz eğitim ortamında yönetimle ahlak adeta ayrılmaz bir parça haline gelmiştir (Reinhartz ve Beach, 2004, s.47).

Genel olarak iş hayatı düşünüldüğünde kişilerin farklı değer ve tutumları vardır. Bu değerler ve tutumlar işe, aileye, işten kazanılan maddi kazançta göre değişiklik göstermektedir. Yöneticiler gündelik yaşamlarında ahlak konusuna dikkat etmekte ve bu kavramlara uygun olarak davranmak istemektedir. Fakat zaman zaman onları bu durumlardan yani ahlaki kurallara uygun davranmaktan alıkoyan etmenlerin neler olduğu konusu merak uyandırmaktadır (Çelik, 2013, s.90). Bunların sebepleri düşünüldüğünde belki de yöneticilerin belirli zamanlarda çıkar duygusu ile hareket ettikleri kimi zaman da verilen kararlar doğrultusunda anlık sonuçlara göre karar vermeleri göze çarpar. Çünkü bir durum karşısında hemen karar vermek istediğinde, bunun sonucu olarak yöneticinin bir bedel ödemesi gerekebilir (Surface, 2009, s.189). Çoğu zaman eğitim çalışanları olan okul yöneticileri her zaman ahlaki açıdan uygun, ahlaki kurallara göre hareket ettiklerini düşünseler de değişen zaman ve şartlara göre benimsedikleri bu değerler ve kurallardan ödün verebilirler hatta bunları tamamen sekteye uğratabilirler (Çelik, 2013, s.89-90). İşte bu noktada okullarda bir karmaşa başlayabilir ve birçok sorun baş gösterebilir. Bazen ortaya çıkan bu sorunların nereden kaynaklandığını okul yöneticisi aklına bile getirmez, bu durumun nedenlerini araştırmaz veya nedenlerinin üzerinde durmaz. Böyle durumlarda okul yöneticisi bulunduğu kurumda ahlaki değerlere uyulup uyulmadığını dikkate almalıdır.

Yöneticilerin üstlendiği rollerden biri de ahlaki kavram ve değerleri yönetiminde uyarlamak ve düzenlemektir. Yönetici bu rolün gücünü ahlaki değer ve kültürden aldığı için bu kavramları her zaman ön planda tutmalıdır (Aydın, 2007, s. 313). Yöneticilerin karar verme sürecinde ana noktaları oluşturan ahlaki ilkeler mevcuttur. Bu ilkeler şu şekilde sıralanabilir (Çelik, 2013, s.939):

- Ahlaki değerler, inançlar ve tutumlar bir yöneticinin olaylar karşısında davranış biçimlerini etkiler. Yöneticiler gerek yaşamlarında gerekse iş hayatlarında kendilerine göre birtakım inanç ve değer yargılarına sahip olabilirler. Elbette bu bahsedilen tutumlar, değerler, düşünceler onların iş yaşamlarında ortaya çıkan kriz durumlarında verdikleri kararı etkileyebilir. Yönetici bu durumlarda verdiği kararların kişisel mi yoksa ahlaki normlara göre mi olduğu konusunda karara varmaya çalışmalıdır.

- Bir yönetici diğer kurumlardan ya da çevreden bağımsız olarak ahlaka uygun davranışları öğrenmelidir.
- Bir yönetici yaşamında ahlaki ilkeleri göz önünde tutarak davranışlara yön vermelidir.

Bu ifadelerle bakılarak ahlak kavramının okul yönetiminde önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir. Bu bağlamda okulların yönetiminden sorumlu olan okul yöneticileri ise okulların yönetiminde ahlak kavramına önem vermelidir. Ayrıca okul yöneticileri birtakım ahlaki niteliklere sahip olmalı ve okulları yönetirken bu niteliklere uygun şekilde hareket etmelidirler. Bu noktada aşağıda, yönetici niteliklerinden genel anlamda yola çıkılarak okul yöneticisinde bulunması gereken ahlaki unsurlara değinilecektir.

4.2. Okul Yöneticilerinin Ahlaki Nitelikleri

Aydoğın (2015, s.146) 'a göre yönetici özellikleri yönetimin olgusunun içinde şekillendiği dönemin izlerini taşımaktadır. Yönetimde egemen olan insan ve ekonomi temeline göre yöneticiye de farklı özellikler atfedilmiştir.

Örneğın Ünlü Türk düşünürü Farabi, yöneticilerde bulunması gereken nitelikleri insan temelli bir anlayışla ifade etmiştir. Yönetici özelliklerini yöneticinin doğuştan sahip olması gerekenler ve sonradan kazanması gerekenler olarak sınıflandırmıştır. Yöneticinin doğuştan sahip olması gereken özellikleri vücudunun tam olması, zeki ve güçlü bir hafızaya sahip olması, güçlü iradeli, ılımlı, adil ve doğru sözlü olması şeklinde belirtmiştir. Aynı zamanda yöneticinin yeme içmeye aşırı şekilde düşkün olmaması gerektiğini söylemiştir. Yöneticinin sonradan kazanması gereken nitelikleri ise yöneticinin bilge olması, güzel konuşma sanatını bilmesi, önceki kanun ve kuralları iyi bilmesi olarak ifade etmiştir (Akyüz, 2008, s.55). Benzer bir şekilde yönetimde insanı temel alan bir anlayışla Selçuklu devletinin ünlü devlet adamı yönetici özelliklerini şu şekilde sıralamıştır (Nizamülmülk, 2009, s.13) : Yönetici;

- ✓ Güzel bir çehreye ve temiz bir ahlaka sahip olmalı,
- ✓ Adaletli ve cesaretli olmalı,
- ✓ Tüm canlılara karşı merhametli ve şevkatli olmalı,
- ✓ İlim sahibi olmalı ve ilimle uğraşınları desteklemeli,

- ✓ Muhtaç insanları korumalı,
- ✓ Akıllı ve güçlü olmalı,
- ✓ Çevresindekilere hoş muamelelerde bulunmalı,
- ✓ Dindar olmalı ve verdiği sözü mutlaka tutmalıdır.

Gazali (1972, s.61) ise aynı doğrultuda yönetici özelliklerini aşağıdaki biçimde dile getirmiştir:

- ✓ Yöneticiler yönettikleri kesime karşı yumuşaklıkla muamele etmeli, şiddet ve tehditten kaçınmalıdır.
- ✓ Yöneticiler herhangi bir işe başlamadan önce iyice düşünüp karar vermelidir.
- ✓ Yöneticiler kibirden uzak durmalıdırlar.
- ✓ Yöneticiler herkese insani davranmalı, onlara karşı yardım ve iyilikte bulunmalıdırlar.
- ✓ Yönetici her durumda yönetiminde bulunanların yanında olmalı ve onları tehlikelerden korumalıdır.

Yukarıdaki açıklamalara karşın ekonomi temelli bir anlayışın egemen olduğu bir dönemde yazılan Machiavelli'nin Prens (2015) adlı eserinde ise yönetici özellikleri şöyle açıklanmıştır: Yönetici;

- ✓ İnsan doğasının kötü olduğunun farkında olan,
- ✓ Gerektiğinde cimri olmaktan çekinmeyen,
- ✓ Fazla merhametli olmayıp, acımasızlıktan korkmayan,
- ✓ Gereken durumlarda sözünü tutmayan,
- ✓ Gereken durumlarda zulme başvuran ve bu sayede kendisinden korkulan,
- ✓ Karşılaştırma yapmayı seven,
- ✓ İyi niteliklere sahip olmasa da sahipmiş gibi görünmeyi bilen kişi olmalıdır.

Yukarıda bahsedilen iki farklı anlayışla açıklanan yönetici özelliklerine bakıldığında yönetim kavramının içinde şekillendiği paradigma doğrultusunda yöneticiye farklı nitelikler yüklediği görülebilir. Bu bağlamda iki farklı anlayışla yöneticilerin birbirine tamamen farklı özelliklerle ele alındığı gözlemlenebilir.

Öte yandan yönetici özelliklerini (Tortop vd., 2007, s.95) şu şekilde ifade etmiştir:

- ✓ Yönetici durumlara hazır olmasını bilmelidirler.
- ✓ Yönetici yönetiminde bulunanları anlayabilmelidir.
- ✓ Yöneticiler kendi görüş ve düşüncelerini karşısındaki insanlara açıklayabilmeli ve iyi iletişim kurabilmelidir.

Yöneticilerin sahip olması gereken niteliklere aşağıdaki örnekler de verilebilir (Şühreverdi, 2015, s.49; Aydın, 2003, s.85):

- Yönetici sözleri ve davranışlarıyla herkese örnek teşkil edebilmelidir.
- Yöneticiler adil ve dürüst olmalıdır. Hiç kimse arasında ayırım yapmamalı, kimseye ayrıcalıklı davranmamalıdır. Yönetici herkese eşit muamelede bulunmalıdır.
- Yöneticiler söyledikleri ile yaptıklarının birbirine tutarlı olması gerekmektedir. Zira böyle olmadığı takdirde o yöneticiye karşı güven duyulmaz.
- Yöneticiler akıllı olmalıdır. Yöneticinin akıllı olması doğruyu yanlıştan ayırması demektir. Akıllı kişi kendini sürekli geliştirmeye açıktır.
- Yönetici ağırbaşlı olmalıdır. Ağırbaşlı olmak kişinin en kızgın ve öfkeli anlarında bile kontrollü davranabilmesi, kendini tutabilmesidir.
- Yönetici cesaretli olmalıdır. Yöneticide bulunması gereken en önemli özelliklerden biridir. Cesaret sahibi yöneticiler güçlü, zorluklardan yılmayan, haksızlıklara karşı direnç gösterebilen kişiler olarak tanımlanabilir.
- Yönetici vefalı, sabırlı ve affedici olmalıdır. Vefalı insan verdiği sözü yerine getiren kişidir. Böyle kişilere güven duyulur ve bu özellik insanlara huzur verir.
- Yönetici bilgili olmalıdır. Bilgisizlik en kötü huydur. Bilgisiz insanlar doğru ile yanlış ayırt edemez.
- Yönetici istişare etme yeteneğine sahip olmalıdır. Bir durum karşısında istişareye gitmek güçlü bir yargılamadan ileri gelmektedir. Bir konuyla ilgili herkes bilgiye sahip olabilir. Ama kimi insanın bilgisi yüzeysel kimininki daha derin olabilir. Kişilerin bir olaya vakıf olma derecesi değişebilir. Bundan dolayı yöneticiler önemli konularda bilim adamları, fikrine güvenilen insanlarla mukayesede bulunmalıdır. Yönetici herkesin görüşlerini karşılaştırarak en doğru yolu bulmaya çalışmalıdır. Yöneticilerin bir durum

karşısında tek başına karar vermesi ise hoş karşılanmayan, başına buyruklukla eşleştirilen bir durumdur (Nizamülmülk, 2009, s.127-128).

Yöneticilerin iyi bir yönetici olarak nitelendirilmesi için kendisinde bulunmaması gereken özellikler ise şöyle sıralanabilir:

- ✓ Anlayış noksanlığı,
- ✓ Etki altında kalma,
- ✓ Taraf tutma,
- ✓ Önyargılı olma,
- ✓ Korku (Aydın ve Çamur, 2018, s.22).

Sonuç olarak bir yöneticinin iyi bir yönetim için kendisinde bulunması gereken ahlaki açıdan sahip olması gereken nitelikleri mevcuttur. Yukarıda bu niteliklerden bahsedilmiştir. Yönetimin bir alt boyutu olan ve en önemli görevi insan yetiştirmek olan okulların yönetiminde ise bu niteliklerin bir kat daha önem kazandığı savunulabilir. Bu bağlamda aşağıda okul yöneticisinin ahlaki nitelikleri açıklanacaktır.

Okul yöneticileri görev ve sorumluluklarını yerine getirirken sadece yasa ve yönetmeliklere bağlı kalmamalı mesleki açıdan ahlaki ilkelere de uygun davranmalıdır (Aydın, 2003, s.82). Çünkü okullar aynı zamanda ahlakın kazanıldığı yerlerdir. Ahlak kazanımında en önemli nokta rol model olmaktır. Kültürün modeli olan yöneticiler okullarda unutulmuş ahlaki değerleri açık yüreklilikle savunmalı, söylenenler sadece sözde kalmamalıdır. Okul yöneticileri sergiledikleri davranış ve hareketlerle de herkese rol model olmalıdır (Aydoğan, 2016, s.137). Bu bağlamda okulda öğrencilerin belirli ahlaki ilkeler çerçevesinde yetişmesini sağlamak, onların adil, hoşgörülü, nazik davranışlar sergilemesini sağlamak yöneticilerin en önemli görevlerindedir. Okul yöneticilerinin bizzat bu değerleri ne kadar taşıdığı ve davranışlarında ne kadarını uyguladığı öğrenciler açısından çok önemlidir. Örneğin adil olmayan bir yönetici ya da yalan söyleyen bir yönetici öğrencilerden dürüst ve adil olmalarını istese de bunun hiçbir inandırıcılığı olmaz (Özsoy Yener, 2011, s.9).

Okul yönetiminde yöneticinin yaptığı işler ahlaki ilkelere göre olmalı ve bu işler içinde bulunduğu toplum değerleri ile doğru orantılı olmalıdır. Bu ahlaki ilkeler; toplum üyelerine karşı saygılı olmak, farklı kültür ve düşüncelere karşı hoşgörü, bireylerin eşitliğinin kabulü ve kaynakların eşit bir şekilde dağıtılmasından oluşur. Bunlar (Aydın, 2007, s.87):

- ✓ Toplum üyelerine karşı saygılı olma: Okul yönetiminde bir toplumun tümüne karşı saygılı olunmalı okulda bulunan tüm personel ve öğrencilere aynı değerde oldukları hissettirilebilmelidir.
- ✓ Farklı kültür ve düşüncelere karşı hoşgörülü olma: Okulların farklı grupların, kültürlerin oluşturduğu kozmopolit bir yapıya sahip olduğu söylenebilir. Okulu oluşturan ögeler çok çeşitlidir ve bunların her birinin beklentileri farklı şekillerde olabilir. Okul yöneticisinden bu çeşitliliklere karşı hoşgörülü olması ve çok boyutlu düşünmesi beklenebilir. Farklı sosyo ekonomik çevreden gelen bireylerin oluşturduğu bu yapıda herkesin düşüncesine karşı saygılı olunması ve önem verilmesi okula, yöneticiye olan bağlılığı ve güveni artırabilir, güvenli bir öğrenme ortamı oluşturabilir. Dolayısıyla bu durum hem okulda bulunan personele hem de öğrencilere olumlu katkılar sağlayabilir, yöneticinin işini kolaylaştırabilir.
- ✓ Bireylerin eşitliği: Okulda bulunan herkesin eşit haklara sahip olduğu söylenebilir. Gerek okuldaki öğretmenler gerek öğrenciler gerekse okuldaki diğer personel eşitlikten yararlanmak isterler. Yöneticinin herkese gereken eşit davranışı gösterebilmesi bunu tüm okul personeline ve öğrencilere hissettirebilmesi okul yönetimine karşı pozitif bir tutum geliştirilmesine katkı sağlayabilir.
- ✓ Kaynakların eşit dağıtımı: Okul yönetiminde bulunan kişiler öğrencilerin kaynaklardan en verimli bir şekilde yararlanmalarını sağlayabilir. Okul yöneticisi kaynakların kullanımında adil olabilmelidir bu da okul yönetimine olan güveni artırabilir. Bu ifadelerle bakılarak yöneticinin sahip olması gereken niteliklerin önemi oldukça büyüktür. Bir kurumda yöneticinin sahip olduğu nitelikler o kurum içindeki ilişkilerin olumlu ya da olumsuz

şekillenmesinde pay sahibidir. Buradan hareketle okul yöneticisinin sahip olması gereken özelliklerden birkaçı aşağıda verilmiştir.

Burada açıklananlar okul yöneticisinde bulunması gereken ahlaki özelliklerden birkaçıdır. Aşağıdaki bölümde okul yöneticisinde bulunması gereken ahlaki değerlerden adalet, hoşgörü, dürüstlük ve güven, sorumluluk ve demokrasi açıklanacaktır.

4.2.1. Adalet

Adalet; doğru, dürüst, dengeli anlamlarını taşıyan a-d-l kökünden gelen Arapça bir sözcüktür (Küçükçene ve Aydoğan, 2018, s.643). Türk Dil Kurumunda (2019) adaletin “yasalarla sahip olunan adaletin herkes tarafından kullanılmasının sağlanması, türe”, “hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme”, “bu işi uygulayan, yerine getiren devlet kuruluşları” ve “herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkını olanı verme, doğruluk” olarak dört farklı anlamı bulunmaktadır.

Adalet kavramının diğer bazı kavramlarla ilişkili olduğu söylenebilir. Adaletin ilişkili olduğu kavramlardan biri sorumluluktur. Bu algıya göre adalet bir kuvvettir ve zulmün karşısında durulan sorumluluktan doğmaktadır. Diğer bir ifadeyle adaletin var olabilmesi için insanlarda sorumluluk duygusunun olması gerekir (Aydın ve Çamur, 2018, s.13).

Adaletin eş değer görüldüğü bir diğer kavram ise mutluluktur. Eflatun adaleti mutluluk olarak tanımlamıştır ve adil insanın mutlu, adil olmayanın ise mutsuz olacağını ileri sürmüştür. Çünkü adalet insanların ilişkilerini düzenleyen bir erdemdir. İnsanlar toplumsal bir varlık olarak birbirleriyle sosyal ilişkilerinde tatmin olmak isterler. Adalet bu noktada ilişkileri düzenleyen bir araç görevi görür ve insanlarda tatmin duygusu sağlar. İşte bu tatmin insanların mutlu olmasını sağlar. Bu noktada adalet bireyin mutluluk için duyduğu sonsuz arzudur (Kelsen, 2013, s.432). Bu ifadelerden yola çıkarak adaletin bireylerin isteklerini karşılamada bir aracı olduğu, istekleri karşılanan insanın da tatmin olma duygusu giderildiği için mutlu olduğu kanısına varılabilir. Bir bakıma adalet eşittir mutluluktur denilebilir.

Adalet, dünyanın her yerinde toplumların devamını sağlayan en önemli ilkelerden biridir. Adaletin eksik olduğu ya da hiç olmadığı yerlerde diğer toplumsal değerlerin (refah, mutluluk, huzur) de olması beklenemez. Adalet, yeryüzünde dengeli olma durumudur. Adalet olmadığı zaman her şeyin dengesi kaybolur (Erkan, 2016, s.30). Adalet konusuyla ilgili olarak yüce kitabımız Kuran-ı Kerimde şu ayetler mevcuttur. Nisa suresi 58. Ayette: “Haberiniz olsun ki, Allah sizlere mutlaka emanetleri ehli olanlara vermenizi ve insanlar arasında hükmettiğiniz zaman adaletle hükmetmenizi emreder” buyrulur. Yine Nisa suresi 135. Ayette ise: ”Ey iman edenler! Doğrulukla durup adaleti yerine getirmeye uğraşır hâkimler, Allah için şahitler olunuz; gerek kendinizin gerekse ana-babanızın ve en yakınlarınızın olsun, gerek zengin ve gerekse fakir aleyhine ve lehine olsun... Çünkü zengine de, fakire de Allah daha evladır. Dolayısıyla adaletten sapıp da nefsin arzusuna uymayın ve eğer dilinizi büker veya çekinirseniz, şüphe yok ki Allah hepinizin yaptıklarından haberdardır şeklinde buyrulur (Yazır, 2011, s.143). Bunlar ve benzeri birçok ayette adalet kavramının önemi açıklanmış ve insanlara adaletli olmaları emredilmiştir.

Selçuklu devletinin temelini atan Nizamülmülk ise ünlü eseri Siyasetnamede Peygamber Efendimizin yönetimde adalete ne kadar önem verdiğini şu şekilde dile getirmiştir:

Yöneticiler mahşer günü huzura elleri bağlı bir şekilde getirileceklerdir. Eğer dünyada yönetici adil bir şekilde davranmışsa adalet onların ellerinin çözülmesini sağlayacak ve o yöneticiler cennete gireceklerdir. Fakat dünyada adaletsiz iseler o yöneticiler elleri bağlı bir şekilde cehenneme gideceklerdir (Nizamülmülk, 2009, s.15). Kuran-ı Kerimdeki ayetlere ve bu açıklamalara bakarak yöneticinin adaletine çok önem verildiği, yöneticinin adaletten bizzat sorumlu olarak hesap vereceği anlaşılabilir. Çünkü adalet bir yöneticide bulunması gereken özelliklerin en kıymetlisidir ve yönetimin sürekliliğini sağlayacak vasıfların başında gelir. Adalet kavramı iyilik ve itaatin kaynaşmasına olanak sağlar (Şühreverdi, 2015, s.50). Adalet insanların kendilerini güvende hissetmelerine yardımcı olur. Adalet sayesinde yönetilenler yöneticiye saygı ve sevgi duyarlar, yönetilenlerin yöneticiye tüm kalpleriyle bağlılıkları artar (Nizamülmülk, 2009, s.11).

Adalet özelliği yönetimin kalbi olarak nitelendirilebilir. Adalet, bireylerin hakları ile diğerlerinin (toplumun, halkın, diğer bireylerin) haklarının eşit şekilde gözetilmesi birbirine karşıt çıkarlar söz konusu olduğunda bile bir eşitlik hali durumudur. Adalet haklıya hakkını vermektir (Aydoğan, 2015, s.134). Gazali (2008, s.62) 'ye göre adalet bir güneşe benzer. Bu güneşin ortaya çıkacağı ilk yer ise yöneticinin kalbidir. Daha sonra bu güneşin ışığı ailesine, çevresine ve tüm insanlığa ulaşır. Bu ifadeye göre yönetici sadece kendini değil çevresindekileri ve yakınlarını da adaletsiz davranmaktan alıkoymalıdır. Yani yöneticinin adaleti sağlamadaki sorumlulukları herkesten daha fazladır. Yönetici adaleti sağlamaya çalışırken bile adaletli davranmalıdır.

Aslında bireyler ve toplumlar arasındaki çatışmaların çoğunun nedeni adalet kavramının göz ardı edilmesinden kaynaklanır. Eğer bir anlaşmazlık durumunda herkes haklı olduğunu düşünüyorsa orada bir kaos yaratan bir ortam meydana gelir. Bu durumlarda çoğu zaman güçlü olanın güçsüz olana karşı bir üstünlük elde edeceği gözlemlenebilir. İşte adalet kavramı burada devreye girmelidir. Yönetici herkese hakkı olanı verebilmelidir (Aydın, 2007, s. 151).

Yönetici adaletini İmam Gazali (2008, s.5) şu şekilde ifade etmiştir:

Bir yönetici adaletli olmak için önce kendi içinde adaleti korumalıdır. Bu da yöneticinin aklını kullanmasıyla mümkündür. Adaletli bir yönetici aklını kullanarak yönetiminde bulunan kişileri gözetmeli, izlemeli ve bir olay karşısında mantığını kullanarak hareket edebilmelidir. Aklını ve mantığını kullanamayan kimse adaletli de olamaz. Çünkü aklını kullanan ve adaletli bir yönetici durumlar karşısında işlerin sebepleri ve hakikatlerini iyice araştırma gereği duyar, sadece olayların görülen kısmı ile ilgilenmez ve bu doğrultuda adil kararlar alır. Adaletli bir yönetici aynı zamanda yönettiği kişilerin adaletini sağlamada herkesin hakkını kendi ailesinin hakkını gözetir gibi gözetmelidir. Bunu da sağlamak için yönetici öncelikle kendi içinde adaletini sağlamalı; kızgınlığını, öfkesini, şehvetini kontrol altında tutmalıdır. Adaletli yönetici herkese adil davranan, zulümden ve fesattan sakınan kişidir.

Bir yönetimde adalet ilkesi var olmazsa orada iyi bir yönetimden söz edilmesi mümkün değildir. Aynı şekilde adaletin sağlanmasında ise aşağıdaki ilkelerin varlığı gereklidir ve yönetici mutlaka bu ilkeleri sağlamalıdır. Bu ilkeler şunlardır:

- ✓ Özgürlük: Yönetilenlerin kendini rahat hissetmesi ve yöneticiye isteklerini rahatça dile getirebilmeleridir.
- ✓ Eşitlik: Aynı durumdaki kişilerin aynı haklara sahip olmasıdır. Hiç kimseye cinsiyetinden, ırkından, dininden dolayı ayırım yapılmamasıdır.
- ✓ Açıklık: Yönetimde alınan kararların, kuralların, yaptırımların herkes tarafından açıkça bilinmesidir.
- ✓ Yasalara Uygunluk: Yöneticinin çalışmalarında yasadışı işlemlere yer vermemesidir. Bu ilke yöneticiye güven duyulması için şarttır.
- ✓ Sorumluluk: Yöneticinin yükümlülüklerini bilmesi ve bu yükümlülükler doğrultusunda hareket etmesidir. Sorumluluklarını yerine getiren bir yönetici herkesin sorumluluk duygusuyla hareket etmesine örnek teşkil eder.
- ✓ Saygılılık: Yöneticinin gerek yönetimde bulunanlara gerekse dış çevreye karşı sınırlarını bilmesidir. Kendisine saygı duyulmasını isteyen bir yönetici önce çevresindekilere karşı saygılı olmalıdır ve onların gereksinimlerinin farkında olmalıdır.
- ✓ Dürüstlük: Yöneticinin olanı olduğu gibi yönetmesi, her yerde her şeyi açıkça ifade etmesidir.
- ✓ Tutumluluk: Yöneticinin kaynakları ve zamanını israf etmemesi anlamına gelir. Tutumlu yönetici hem kendisi israf etmez hem de yönetimde bulunan kişilere israf ettirmez.
- ✓ Çevreye Duyarlılık: Yöneticinin çevresindeki gelişme ve değişimlerden haberdar olmasını ve yönetimde bu değişimlere göre tedbir almasını ifade eder (Aydoğan, 2015, s.154-155).
- ✓

Ayrıca yöneticinin görevini adaletli bir şekilde yerine getirebilmesi için şu hususlara dikkat etmesi gereklidir:

- ✓ Öncelikle adalet bilinciyle hareket edebilmek için yöneticinin bu kavramı bilmesi gerekir. Çünkü adaletin ne olduğunu bilmeyen kişinin adil davranması mümkün değildir.

- ✓ Yöneticilik görevi bir emanettir. Emanete sahip çıkmak ise adaletin gereğidir. Bu yüzden yöneticilerin görevini adaletli bir şekilde yapmaları şarttır.
- ✓ Yönetimde adaletin var olabilmesi için liyakatın gözetilmesi gerekir. Liyakat ise bir görevi ehline vermeyi ifade eder. Liyakatı göz ardı eden bir yönetici adil davranamaz.
- ✓ Yöneticiler görevini yerine getirirken menfaatlerini bir kenara bırakmalıdırlar. Çünkü kişisel çıkarların olduğu yerde adaletin var olması imkânsızdır.
- ✓ Yöneticiler herkese eşit muamelede bulunmalıdır. Ayrıca adalet hakim olmak için yöneticilerin çevrelerindeki herkese adalet konusunda örnek teşkil etmeleri gerekir (Aydın ve Çamur, 2018, s.27-28).

Sonuç olarak adalet kavramının yönetimin temel taşı olduğu söylenebilir. Adalet, toplumların ayakta durmasını sağlayan en temel güçlerden biridir. Bir yönetimde adalet eksildiği ya da yok olduğu zaman orada huzur, mutluluk, dayanışma, refah gibi değerler de zamanla ortadan kalkar. Bir toplumda, bir kurumda adalet ortadan kalkarsa oradaki dengeler de altüst olur . Çünkü ahlaki ilkeler açısından en büyük erdemlerden birisi olan adalet kavramı çok çeşitli alanlarda önemli rol oynar. Örneğin toplumsal düzeni ve güveni sağlamak, meydana gelen anlaşmazlıklarda haklıyı belirlemek, işlenen suçlar karşısında uygulanacak olan yaptırımların belirlenmesi bu alanlara örnektir. (Erkan, 2016, s.30-31).

Adalet bahsedilen sebeplerden dolayı her yapı ve kurumun önemli bir parçasını oluşturur fakat eğitim kurumları olan okulların olmazsa olmaz bir parçasıdır çünkü okulların asıl amacı insan yetiştirmektir. İnsanın yetiştirildiği yerlerde sağlıklı ve huzurlu bir düzen gerekir. Adalet bu sağlıklı ve huzurlu düzenin sağlanmasında anahtar bir kavram olarak göze çarpar. İnsanlar okul öncesinden yükseköğretime kadar belki de yaşamlarının en önemli kısımlarını okulda geçirirler. Geçirilen bu süre onları insan yapan, diğer insanlardan farklı kılan kişiliğinin şekillenmesini sağlar. Bu noktada okullarda ve bu kurumların yönetiminde adalet olgusuna çok dikkat edilmeli, yöneticiler adaletli davranışlar sergilemelidir (Küçükçene ve Aydoğan, 2018, s.642). Okul yöneticisinin okulda öğrenciler ve öğretmenler arasında ayırım yapmaması, onların haklarını gözetmesi, onlara eşit muamele etmesi yöneticinin adalet kavramına bağlı olduğunun göstergesidir. Okullarda adil bir yönetim

anlayışının oluşması okul iklimini pozitif bir yönde etkilemektedir. Çünkü okulda adaletin hâkim olması demek herkese eşit şekilde davranılması, hakların korunması anlamına gelir. Yöneticiyi adaletli olarak algılayan öğrenci ve öğretmenler herhangi bir durumda haklarının korunacağını, haksızlık yapılmayacağını bilirler (Özsoy Yener, 2011, s.38).

Okul yönetiminde yöneticilerin okullarda sağlıklı bir yönetimi sağlaması için adalete her zaman önem vermesi ve bu kavrama sıkı sıkıya bağlı kalması gerekir. Bu bağlamda okul yöneticileri aşağıdaki hususlara dikkat etmelidir (Küçükçene ve Aydoğan, 2018, s.654):

1)Derslerin dağıtımı: Yöneticiler zaman zaman derslerin dağılımı konusunda adaletli davranmamaktadır. Örneğin aynı zümre olan iki öğretmenden birine daha başarılı olan sınıflar verilirken diğerine daha az başarılı olan sınıflar verilmektedir. Adil bir yönetici bunun önüne geçebilmek için dönem başında ders dağılımı yaparken zümrelerin bir arada bulunduğu zamanı seçmeli, ders dağılımında da onların da fikirlerini almalıdır.

2)Ders programlarının yapılması: Okul yöneticileri dönem başında ders programı hazırlanırken öğretmen görüşlerine de başvurmalı ve mümkün olduğu kadar ders programları öğretmenlerin isteğine göre ayarlanmalıdır. Eğer ders programları ayarlanamazsa bile yöneticilere karşı okulda bir kızgınlık durumu oluşmaz. Öğretmenler fikirleri alındığı için kendilerini daha önemli hissederler.

3)Kişiler Arası İlişkiler: Her kurumda olduğu gibi okullarda da ilişkiler kozmopolit bir yapıya sahiptir. Okulda bulunan öğretmenlerin ve diğer personelin karakteri, huyları birbirinden farklıdır. Adaletli bir okul yöneticisi ast ve üst ilişkilerinde dengeyi sağlamalı herkese nezaketli davranmalıdır.

4)Kurallara bağlılık: Okullar belirlenen yönetmelik ve yasalara göre yönetilir. Eğer kurallara uyulmazsa okul ortamında kargaşalar başlar. Okul yönetiminin görevi kuralların okulda herkes tarafından bilinmesini ve kurallara uyulmasını sağlamak, kurallara uymayanlara ise gerekli yaptırımları uygulayabilmektir. Okul yöneticisi bunu yaparken taraflı davranmamalıdır. Örneğin kurallara uymayan iki öğretmenden birine yaptırım uygular diğerine uygulamazsa o okulda adil bir yönetimden bahsedilemez.

5)Eşitlik: Adil bir okul yönetici kayırmacılıktan uzak durmalıdır. Okulda adaleti sağladığını herkese hissettirmelidir.

6)İletişim ve Bilgi paylaşımı: Okul ortamında açık ve net bir iletişim ortamı gereklidir. Yönetici fikirlerini açık bir şekilde belirtmeli aynı şekilde okuldaki öğretmen ve öğrenciler de düşünce ve duygularını açıkça yöneticiye söyleyebilmelidir. Yönetici öğretmen ve öğrencilere bilmeleri gerekli olan konularda bilgi vermelidir. Okulda ortak bir bilgi paylaşımı ortamı sağlanmalıdır. Böyle olmadığı takdirde okullarda iletişimsizlik baş gösterir ve huzursuz bir ortam oluşur.

- ✓ Okulun yönetiminden sorumlu olan okul yöneticisinin yönetimi esnasında adaletli davranması büyük önem taşır. Okul yöneticisinin bu doğrultuda uyması gereken davranışlar ise şu şekilde sıralanabilir (Küçükçene ve Aydoğan, 2018, s.660):
- ✓ Yönetici okul kurallarını açıkça belirlemeli ve kurallar herkese eşit uygulamalıdır.
- ✓ Okul ile ilgili kararlar alınırken öğretmenlerin de katılımı sağlanmalıdır.
- ✓ Okul yöneticisi öğretmenler arası davranışlarında eşit davranmalıdır.
- ✓ Okul yöneticisi herhangi bir konuda öğretmenlerin fikirlerine kendisinininkinden farklı olsa bile saygı göstermelidir.
- ✓ Ders programları ve ders dağılımları yapılırken öğretmenlerin de katılımı sağlanmalı, fikirleri alınmalıdır.
- ✓ Yönetici okul içindeki ilişkilerinde tutarlı olmalı, davranışlarında aşırı sert veya aşırı yumuşak tavırlardan kaçınmalıdır.
- ✓ Okul yöneticileri iyi bir iletişim becerisine sahip olmalı ve okullarda asılsız dedikoduların oluşmasına engel olabilmelidir.

4.2.2. Dürüstlük ve Güven

Dürüstlük ve güven birbiriyle iç içe geçmiş iki kavramdır. Bir kimseye güven duyulabilmesi için o kimsenin dürüst olması gerekir. Aynı şekilde dürüst olarak nitelendirilebilmek için o kimsenin güvenilir olması şarttır. Güvenilir olabilmek için de sözünde durma, verdiği sözü yerine getirme bir yöneticiye yakışan, onda olması

gereken niteliklerin başında yer alır. Zira bu özellikle birlikte yöneticiye olan saygı ve sevgi duyguları da artar (Şühreverdi, 2015, s.68).

Dürüstlük ve güven her ilişkide önem taşıyan kilit bir kavram olarak nitelendirilebilir. Çok farklı unsurları bir arada barındıran okullarda da ilişkilerin düzen içinde yürümesi ve olumlu bir ilişki dokusunun inşa edilebilmesi için okulun ana çatısını oluşturan, örnek bir figür unsuru olarak düşünülen okul yöneticilerinin de güven duygusu oluşturabilmesi oldukça önemlidir. Özellikle öğrencilerin karakterinin şekillenmesinde model olması beklenen yöneticiler güven duygusuna dikkat etmeli bu konudaki sorumluluklarının bilincinde hareket etmelidirler.

Okullar farklı özelliklere sahip insanların oluşturduğu kurumlardır. Okul yöneticisi okulun dokusunu çok iyi analiz etmeli ve bu doğrultuda davranışlar sergilemelidir. Eğer bir yönetici okulunda öğretmenler ve öğrenciler tarafından güvenilir ve dürüst bir kişi olarak görülüyorsa o yöneticinin başarılı olması beklenemez. Bu noktada yöneticiye güven duyulabilmesi için yöneticinin doğruluğuna inanmak gerekir. Yöneticinin doğruluğuna inanılması için ise yöneticinin her koşulda adaletli davranması gerekir. Örneğin yönetici okul kurallarına riayet etmeyen iki öğrenciden birine yaptırım uygulayıp diğerine uygulamazsa o yönetici adaleti göz ardı etmiş olur ve o yöneticiye karşı güven duyulmaz. Güven duygusu oluşturmak isteyen okul yöneticisi adil olmalıdır. Bunun yanında öğrenci ve öğretmenlere onları önemseydiğini, onların sorumluluklarıyla ilgilendiğini hissettirebilmelidir. Böyle yaptığı takdirde ancak güvenli bir okul ortamı oluşturabilir ve okulu sağlıklı bir şekilde yönetebilir (Özsoy Yener, 2011, s.34).

Bu ifadelerle bakılarak yöneticinin sahip olması gereken niteliklerden birinin dürüstlük ve güven olması gerektiği söylenebilir. Çünkü yapılacak her işin başarılı olabilmesinin ilk şartının güven olduğu herkes tarafından bilinen, yadsınamaz bir gerçektir.

4.2.3. Hoşgörü

Yöneticilerin genellikle kibirli olduğu söylenir. Bundan dolayı bir olay karşısında kızgınlaşır ve intikam peşine düşerler. Oysaki bir yönetici işlerinde, yönetiminde

affetmeyi bilmeli, hoşgörölü olabilmelidir. Hoşgörü ve affetmek bir ahlak özelliği haline getirilmelidir. Zira yönetici bunu gerçekleştirdiğinde yöneticinin ahlakı peygamberlerin ahlakına benzetilir. Tam tersi bir durum olduğunda ise insanın hayvani özellikler gerçekleştirdikleri söylenir. Çabuk öfkelenmek ve affetmeyi bilmemek yöneticinin akılını kullanmasını ve durumlar karşısında doğru karar verebilmesini de tehlikeye düşürür (Gazali, 2008, s.65). Yöneticinin hoşgörölü ve affedici olmasının ona birçok yararı vardır. Yöneticinin hoşgörölü olması eğer ona karşı bir olaydan ötürü kin besleyen varsa bile kin besleyenlerin kinlerini giderebilir. Yöneticinin olaylar karşısında şiddet göstermesi bazen o kişilerin daha fazla sorun çıkarmasına sebep olacaktır (Aydoğan, 2015, s.149).

Yöneticinin affedici ve hoşgörölü olabilmesi için ise yine bu özellik ile özdeşleşmiş bir kavram vardır. Bu kavram da merhamettir. Çünkü affedici olabilmek karşıdaki insana merhamet göstermekten ileri gelir. Aydoğan (2018, s. 118)' a göre merhamet demek insan olmak demektir. Merhametli olmak da insanın her türlü varlığa, hayvana, bitkiye, kimi zaman cansız varlıklara yaratılış amacına öze gösterip ona uygun şekilde davranışlarda bulunmaktır. İnsanların bir kere bu kavramın özünden uzaklaşmaları kendilerinden, akıllarından, ruhlarından, duygularından uzaklaşmaları ile eşittir. Dolayısıyla merhametin süzgecinden geçmeyen her türlü davranış insanlar için zarar vericidir. Değerli bir erdem olan merhamet duygusunun yöneticide bulunması oldukça önemlidir. Çünkü bu erdem yöneticiyi herkese eşit davranmaya, bireyleri uğradıkları haksızlık karşısında eşit konumda değerlendirebilmeye, aynı zamanda insanlara karşı şefkatli olup onları korumaya yönlendirir (Şühreverdi, 2015, s.70).

Yönetici merhameti ve hoşgörüsüyle ilgili en büyük örneklerden biri Fatih Sultan Mehmet'tir. Fatih Sultan Mehmet İstanbul'u fethettikten sonra orada yaşayan halka zulüm etmeyip onlar karşısında kibirlenmemiştir. Halkı kayıtsız şartsız affetmiş; oradaki halka huzur, hürriyet ve selamet sunmuştur. Bu sayede kalplerin fatihi olmuştur. Onlara her konuda serbest olduklarını her fırsatta dile getirmiştir. Fatih Sultan Mehmet'in bu hareketi peygamberimizin Mekke'yi fethettikten sonra uygulamış olduğu politika ile benzerdir. Fetihden sonra Türkleri İstanbul'dan atmak için son bir ümitle haçlı ordusu kurulmuştur. Fakat bu orduyu yine oradaki halk karşılamıştır. Öncülerden birkaç kişi Haçlıları durdurmuş ve bizi kurtarmaya

gelmeyiniz. Biz Türk hükümdarı ile çok iyi anlaştık, sizi istemeyiz demişlerdir (Topçu, 2016, s.55). Bu anlatılanlardan yola çıkılarak yönetimde hoşgörü ve merhametin ne kadar önemli olduğu görülebilir. Merhametli ve hoşgörülü yöneticiler insanların kalbini kazanabilir böylece yöneticiye karşı bir bağlılık oluşabilir. Bu durum aynı zamanda yöneticinin de işlerini kolaylıkla yapmasını sağlayabilir.

Okullar ise birbirinden çok farklı değer yargıları ile yetişmiş bireylerin oluşturduğu bir kurumdur. Gerek öğretmenler gerekse öğrencilerin hepsi birer ayrı dünyadır. Bu farklı dünyaların hepsinin bir arada huzurla ve uyumla yaşayabilmesi için yöneticinin etkisi büyüktür. Bir okul yöneticisi okulunda hoşgörülü bir iklimin oluşmasına önem vermelidir. Çünkü hoşgörünün hâkim olduğu bir okul ortamında ancak belirlenmiş amaçlara ulaşılabilir, eğitim ve öğretim faaliyetleri gerçekleştirilebilir. Bu doğrultuda yöneticinin bireyleri ortak değerler etrafında toplayan, farklılıklara saygı duyan ve hata yapan kişilere karşı fırsatlar veren bir kişiliğe sahip olması gerekmektedir (Özsoy Yener, 2011, s.36).

Hoşgörü insan ilişkilerinde en önemli olan değerlerden bir tanesidir. Çevresindeki insanlara hoşgörüyle yaklaşmayı onların hatalarını sürekli olarak yüze vuran insanlar hiçbir ortamda hoş karşılanmazlar. Yeri ve zamanı geldiğinde eğer bir hatası varsa onlara da aynı şekilde hoşgörüsüz muamele edilmesi kaçınılmazdır. Bu sebeple değerlerin aktarıcısı olan okullarda çevreye, doğaya, insana kısacası her şeye karşı hoşgörülü davranmanın erdemi öğrencilere aktarılmalıdır (Erkan, 2016, s.62).

Bir yönetici okulunda hoşgörünün var olduğu bir okul ortamı yaratmalıdır. Bu ortam öğretmen ve öğrenci açısından ele alınabilir. Yönetici hoşgörüsü öğretmen açısından düşünüldüğünde yöneticinin okulunda bulunan öğretmenlerin farklı kişilik, düşünce ve davranışlarına karşı anlayışlı olması düşünülebilir. Elbette okul yöneticisinin de kendine göre farklı değer yargıları ve düşünceleri vardır. Bu yargı ve düşünceler her zaman öğretmenlerinkiyle uyuşmaz, arada anlaşmazlıklar yaşanabilir. İşte böyle zamanlarda hoşgörülü bir yöneticiye düşen görev olayları sadece kendi bakış açısından yorumlayarak yargıda bulunmak olmamalıdır. Hoşgörülü bir yöneticinin diğer özellikleri ise bencil olmaması, okul ortamındaki farklılıkları zenginliğe dönüştürebilmesi; okulda kimsenin inancını, düşüncesini değiştirmeye çalışmadan onlara saygılı olabilmesini kapsamaktadır. Öğrenciler açısından yönetici hoşgörüsü ise öğrencilere sevgiyle, saygıyla yaklaşılmasını öngörür. Öğrenciler elbette hata

yapabilirler. Hoşgörülü bir yönetici bu hataların çözümünde şiddet yoluyla değil yapıcı yollara başvuran kimsedir. Okul ortamında yönetici tarafından sürekli azarlanan, tehdit edilen ve ceza verilen öğrencilerin hem okula hem de yöneticiye karşı negatif bir tutum geliştirdiği gözlenir. Böyle durumlarda ise öğrenciler okuldan kaçmaya, okul eşyalarına zarar vermeye başlarlar. Okul onlar için zorla gelmek zorunda oldukları bir ortama dönüşür. Tüm bu olumsuz durumların önüne geçebilmek için yönetici hoşgörüsü devreye girmelidir. Yöneticiler öğrencilere sevgiyle yaklaşmalı, onların güvenebileceği hoşgörülü bir ortam oluşturmalıdır (Özsoy Yener, 2011, s.37).

Hoşgörülü olmak ve bu doğrultuda davranmak tüm sağlıklı insan ilişkilerinin temeli sayılabilir. Okul yöneticilerinin diğer değerler gibi hoşgörünün de öğrencilere kazandırılması konusunda öğrencilere karşı örnek olmaları yönünde adımlar atması gerektiği söylenebilir.

4.2.4. Nezaket

Toplumların geçmişleri incelendiğinde her dönemde nezakete önem verdikleri görülmektedir. İnsanlar sosyal bir varlık olarak kaldığı ve bir arada yaşadığı müddetçe de nezaket kurallarının varlığının önemi devam edecektir. Bu nedenle hangi kurum olursa olsun nezaket kurallarına uymalı; bu kurumlardaki tüm bireyler kibar, nezaketli davranışlar sergilemelidir (Çelik, 2016, s.40).

Nezaket; ölçülülük, kibarlık anlamına gelir. İnsanlar arası güveni sağlar, belirsizliği ortadan kaldırarak insanın motivasyonunu artırır. Bir kişinin durumlara uygun olarak davranmasını sağlar. Toplu halde yaşamak da belirli bir ahlaki düzen gerektirdiğinden bu düzen ancak nezaket kuralları ile mümkün olabilir (Aydoğan, 2018, s.108). Nezaket, samimi ve dostça bir davranış örgüsüdür. Nezaketli insan naziktir.

Nezaketle birlikte ele alınması gereken diğer kavramlar ise incelik, dikkat, hoşgörü ve tevazudur. Nezakete kültür, bilgi ve zekâyı ekleyerek incelikli; aynı fikirde olunmayan insanlara saygıyla yaklaşmak hoşgörülü; sosyal ve kültürel açıdan alt düzeyde olan kişilere saygılı ve anlayışlı davranmak tevazu sahibi olmayı; çevreyi

gözlemleyerek bu doğrultuda hareket etmek ise dikkatli olmak anlamlarını taşır. Tüm bu özellikler ise insanın daha da nazik olmasını sağlar (Çelik, 2016, s.45).

İster kamu kurumunda ister özel kurumların yönetiminde yöneticilerin ya da o kurumda çalışan kişilerin ilişkileri önemli bir yer tutar. Özellikle kurumu temsil eden yöneticinin gerek kamu gerekse özel alanlardaki resmi ilişkileri ön plana çıkar. Yöneticilerin veya diğer kişilerin nezaket kurallarını bilmeleri ve bu kurallara göre hareket etmeleri gerekir. Aksi halde nezaket kurallarının bilinmemesi birtakım problemlere yol açabilir (Özsoy Yener, 2011, s.121). Okul kurumları ise eğitim ve öğretimin verildiği, bir ulusun tüm özelliklerinin gelecek nesillere aktarıldığı yerlerdir. Okul yöneticileri ise okulların iyi yönetilmesinde en fazla söz hakkına sahip kişilerdir. Bu nedenle okul yöneticilerinin okulu etkili bir biçimde yönetmesi için genel anlamda nezaket kurallarını bilmeleri, bu kuralları bizzat uygulamaları ve okulda da bu kuralların öğrenciler tarafından benimsemesinin sağlanması büyük önem arz etmektedir (Çelik, 2016, s.118). Bir eğitimci olarak nezaket kurallarının okulda öğretilmesi ve uygulanması son derece önemlidir. Çünkü bireyin çocukluktan başlayarak hayatının en ön önemli evrelerini ve karakterini okul yıllarında oluşturduğu göz önüne alınırsa bizzat okul yöneticisinin ve diğer personelin nezaket kurallarına uymasında rol model olmaları gerekir. Dolayısıyla bir yönetici bizzat kendisi hem okuldaki öğretmenlere hem de öğrencilere ve okulda bulunan diğer personele karşı nezaket kurallarını hayatının bir parçası haline getirebilmeli, davranışlarında gösterebilmelidir.

İlgili literatür incelendiğinde yöneticinin uyması gereken kurallar aşağıda verilmiştir:

- Bir kurumda bulunan kişiler arasında sevgi, saygı, ve güven bağının oluşumu çok önemlidir. Yöneticinin yönetiminde bulunanlara karşı mesafeli ve saygılı davranması gerekir. Örnek olarak üstler astlarına “Murat Bey”, “Ayşe Hanım”; astlar üstlerine ise “Sayın Valim”, “Sayın Müdürüm” şeklinde hitap etmelidir.
- Yönetici veya herhangi bir kamu görevlisi gerek taşra gerekse uluslararası toplantılarda mevkiine uygun olarak nereye oturacağını bilmeli ve ona göre oturmalıdır. Okul yöneticisinin il veya ilçede yapılan bir törene davet edilen

kişilere davetiye gönderirken kimin nereye oturacağını açıklaması ve ona göre bir yerleşim planı yapması gerekir.

- Toplantı, tören ve açılışlarda konuşmalar daima asttan üste doğru yapılır. Topluluğa karşı yapılan konuşmaların başında ve sonunda toplantıya katılanların selamlanması gerekir.
- Yöneticinin kurumu ziyarete gelen üstlerini ayakta karşılaması ve ayakta uğurlaması, aynı düzeyde olan kişileri ise makam odasında ayakta karşılaması ve uğurlaması gerekir. Kişilerin kurumun kapısında karşılanması ve aynı yerden uğurlanması yerinde olan bir davranıştır.
- Yönetici mecbur kalmadıkça odasında üstleri olduğu zaman astlarını odasına kabul etmemeli, mecbur kaldığı durumlarda ise alçak sesle konuşmalı ve konuşmayı kısa sürede bitirmelidir.
- Yöneticilerin misafirin yanında başka şeylerle meşgul olmaları nezaket kurallarına uygun değildir. Ayrıca yönetici amiri olan bir kişi ziyaretine geldiğinde makam koltuğunda oturmamalıdır. Gelen yetkiliyi uygun bir yere davet etmek ve yöneticinin de misafire yakın bir yere oturması bir nezaket kuralıdır.
- Yönetici üst makamlarda bulunan kişilerle daima randevu alarak görüşmelidir. Ayrıca yönetici görüşmeye hazırlıklı gitmeli ve görüşme esnasında da zamana dikkat etmelidir.
- Yönetici ast-üst ilişkilerinde daima yerini bilmeli ve olumsuzluklardan kaçınmalıdır. Yürüme ve oturma sırasında amirin yeri sağ, memurun yeri sol taraftır. Bu kural her yerde geçerlidir.
- Yönetici makamına gelen ziyaretçileri ayağa kalkarak kabul etmelidir. Resmi görüşmelerini ise yazılı hukuk kurallarına göre gerçekleştirmelidir.
- Yönetici davet ve randevulara tam vaktinde gitmeli, mazereti çıktığında ise önceden haber vermelidir.
- Yönetici takdim ve tanıştırmalarda daima ayakta olmalı, tanıştırma yapılırken ast üste; küçük büyüğe; bay bayana takdim edilmelidir. Yönetici daima muhatabına “siz “ diye hitap etmelidir.
- Yönetici göreve başladığı yerde tebrik için gelenlere teşekkür edip ikramda bulunmalıdır. Tebrik için gelenlere ise uygun bir zaman diliminde iadeyi ziyarete gitmelidir.

- Yönetici gerek astlarına gerekse akranlarına adlarıyla hitap etmelidir ve konuşmalarında “ben” kelimesini kullanmamaya özen göstermelidir.
- Yönetici kıyafetini daima özen göstermelidir. Kıyafetleri temiz ve bulunduğu göreve uygun olmalıdır.
- Yönetici mesai ve yakın arkadaşlarını önemli günlerde aramalı, duruma göre onları tebrik etmeli diğer taraftan kendisine gelen tebriklere de mutlaka yanıt vermelidir.
- Yönetici birlikte çalıştığı astları arasında ayırım yapmamalı; bayanlara, yaşlılara daha özenli davranmalıdır.
- Yönetici birlikte çalıştığı kişilerin özel yaşamlarıyla da ilgilenmeli ihtiyacı olanlara imkanlar doğrultusunda yardım edilmelidir.
- Yöneticiler yeri geldikçe maiyetindeki kişilere rica şeklinde emirlerini iletmelidir. Çünkü üstün ricasının asta emir niteliğinde olduğu bilinir. Yerine göre yapılan yanlışlıklardan ötürü ilgililerden özür dilenmesi de bir nezaket kuralı olarak kabul edilir.
- Yönetici kendisine yansıyan hem özel hem de iş hayatıyla ilgili konularda sır saklamasını bilmelidir. Aynı zamanda yönetici verdiği sözleri tutmalı yerine getiremeyeceği sözler vermekten kaçınmalıdır.
- Yönetici muhtemel olumsuzluklara karşı daima hazırlıklı olmalı, birlikte çalıştığı diğer kişileri de aynı şekilde hazırlamalıdır. Meydana gelen olumsuzlukların sorumluluğunu üstlenmeli, olumsuz olaylar karşısında fevri davranışlar sergilemekten kaçınmalıdır.
- Yönetici çevresindekilerle iletişimde bulunurken daima nezaket çerçevesinde hareket etmeli, toplum adabına uymalıdır. Yönetici toplu yerlerde başkalarını rahatsız etmeyecek bir ses tonu ile konuşmalıdır. Etrafindakilere de bunu telkin etmelidir (<http://www.atazen.org.tr>).

Okul ortamında sadece yöneticiler değil öğretmenlerin de nezaket kurallarına riayet etmesi gerekir. Çünkü öğretmenin uygulamadığı bir davranış alışkanlık haline gelmez. Nezaket kuralları öğretmenler tarafından okul öncesinden başlanarak verilmeli, ilkokul ve ortaokul yıllarında tamamlanmalı, lise yıllarında ise bu kuralların uygulanmasında taviz verilmemelidir (Aydoğan, 2018, s.109). Okullarda öğretmenlerin uymaları gereken nezaket kuralları ise aşağıda belirtildiği gibidir (Çelik, 2016, s.126):

- Öğretmenler okuldaki, ilçedeki ve ildeki bir törende görevlendirilmeleri durumunda üstleriyle ilişkilerinde nezaket kurallarının gerektirdiği şekilde davranmalıdırlar.
- Öğretmenler kılık kıyafet yönetmeliğine uygun giyinmeli, anma törenlerinde koyu renkli kıyafet tercihe etmelidirler.
- Öğretmenler odasında öğretmenler oturusharına dikkat etmelidirler.
- Öğretmenler üstlerine hitap ederken hitap şekillerine uygun hareket etmeli; öğrencilerle, okuldaki diğer öğretmenlerle ve velilerle ilişkilerini saygı çerçevesinde sürdürmelidir.
- Öğretmenler, öğretmenler gününde, doğum günleri ve diğer özel günlerde hediye kabul etmemelidir.
- Öğretmenler, görevlerine zamanında gelmeye özen göstermelidir.
- Öğretmenler, öğretmenler odasında yüksek sesle konuşmamalıdır.
- Öğretmenler, okul içi ve okul dışı yazışmaları yönetmeliklere uygun olarak gerçekleştirmelidir.
- Öğretmenler törenlerde öncelik- sonralık ilişkisine göre üstten başlayarak hitap etmelidir. Aynı zamanda üstlerini konuşmaya davet ederken öncelik sırasına dikkat etmelidir.
- Öğretmenler, yöneticilerin veya üstlerin makam odasına girerken eğer üzerlerinde ceket varsa ceketin ön düğmelerini iliklemeleri gerekmektedir. Ayrıca odaya girerken kapıyı hafifçe tıkatmaları ve içeri girdiklerinde hafif bir ses tonuyla söyleyeceklerini izah etmelidir.

4.2.5. Sorumluluk

Kişinin kendi davranışlarını veya kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmesi olarak tanımlanmıştır (TDK, 2019). Sorumluluk her insanın sahip olması gereken bir kavramdır. Çünkü sorumluluk duygusu insanı diğer canlılardan ayırır. Bu durum insanın diğer canlılarda bulunmayan sadece insanda var olan akıl ve irade sahibi bir varlık olmasından ileri gelmektedir.

İnsanların kişisel ve toplumsal olarak üzerine düşen sorumlulukları mevcuttur. Çünkü içinde yaşanılan dünya her geçen gün gelişmektedir. Bu da insanların ortak kullanım alanlarından, çeşitli kurum ve kuruluşlardan ortak faydalanmalarını

beraberinde getirmiştir. Bu gibi nedenlerden dolayı insanların bir arada zaman geçirmeleri kaçınılmaz hale gelmektedir. Bir arada yaşarken ve birlikte zaman geçirirken insanlar birbirinin özgürlüklerini kısıtlamadan sorumluluk duygusuyla hareket etmeli ve bu doğrultuda davranmalıdır. Örneğin trafiği ortak kullanmada her bireyin kişisel bir sorumluluğu vardır. Araç kullanırken kişilerin kurallara göre aracını kullanma sorumluluğu varken yayaların da trafiği aksatmama gibi bir sorumluluğu vardır (Erkan, 2016, s.45). Bireyler üzerine düşen sorumlulukları yerine getirmediği takdirde hemen bir huzursuzluk ve kargaşa ortamı doğacak ve insanların huzuru bozulacaktır. Bu bağlamda her insanın üzerine düşen sorumlulukları yerine getirmesi gereklidir.

Yöneticiler için de yaşamsal bir ilke olan sorumluluk bir yönetimde hem amaçları yerine getirmeyi, hem yapılan işlere hakkıyla muamele etmeyi hem de yöneticinin yaşadığı topluma ve çevresine karşı yükümlülüklerini ifade etmektedir (Aydoğan, 2015, s.155). Yöneticilerden bu bağlamda üzerine düşen yükümlülükleri yerine getirmeleri, sorumluluklara uyma konusunda herkese örnek olmaları beklenir.

Bir ahlaki nitelik olarak sorumluluk duygusunun okullarda öğrencilere kazandırılması konusunda ise yine okul yöneticilerine görevler düşmektedir. Okul yöneticileri sorumluluklarının farkında olmalı ve öğrencilere de bu bilinci kazandırmaya çalışmalıdırlar. Okul yönetiminin bu bağlamda sorumlulukları şu şekilde sıralanabilir:

- ✓ Öğrencilerin kendilerini ve gizli potansiyellerinin farkına varıp öğrencilerin o yönlerde gelişimini sağlayacak bir öğrenme ve yaşantı ortamı hazırlamalıdırlar.
- ✓ Okul yöneticisi öğretmenlerle ve okuldaki diğer personellerle etkileşim kurarak onlarla işbirliği içinde hareket edebilmelidir.
- ✓ Okul yöneticisi öğrencileri daha iyi tanımaya çalışmalıdır.
- ✓ Yönetici öğrenci bilgilerini ilgili yerlere düzenli olarak işlemelidir.
- ✓ Okul yöneticisi öğrencilerin ilgi ve gereksinimleri hakkında velilerle ortak işbirliği halinde olmalıdır.
- ✓ Okul yöneticisi öğrencilerin kendilerinin ilgi, yeteneklerini daha iyi tanınmasına yardımcı olmalı ve bu doğrultuda çevreyi, meslekleri onlara tanıtmalıdır (Bilir, 2014, s.210).

V.BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç

Bazı konular geçmişten günümüze kadar güncelliğini korumuştur. Bu kavramlar insanlığın var oluşundan bu yana hep var olmuş, gelişmiş ve değişerek de olsa bugüne kadar gelmiştir. Bunlara yönetim ve ahlak kavramları örnektir.

Yönetim kavramı en az iki kişinin bir amaç doğrultusunda hareket etmeleri durumunda ortaya çıktığından ilk insanın var olduğu dönem yönetimin başladığı dönem olarak düşünülebilir (Aydoğan, 2015, s.129). Gelişen ve değişen toplumlarla birlikte yönetim kavramı da değişmiştir. İnsanların düşünce ve yaşam biçimleri geliştikçe yönetimin içeriği de aynı doğrultuda değişmiştir. Bu değişimler yönetim olgusunu genişletmiş kollara ayırmıştır. Yönetim olgusunun dallara ayrılması yönetimin genişlemesini beraberinde getirmiş, çağın etkisiyle şekillenen yönetim kavramı da bu dallarda uygulamaya konulmuştur. Örneğin eğitim yönetimi, okul yönetimi, sınıf yönetimi gibi yönetimin alt dalları değişim sürecindeki paradigmlar ile yeniden şekillenmiştir. Hem yönetenler hem yöneticiler zamanla değişse de bu kavramlar özünü koruyarak tarihte yerini almıştır. Dönemin paradigması yönetim bilimini çeşitlendirmiş, dönemin ekonomisi ise yönetimi şekillendirmiştir. Özellikle Avrupa'da ortaya çıkan Sanayi Devrimi yönetim için bir dönüm noktası olarak sayılabilir. Bunun sonrasında yönetim kuramları oluşmuş bu kuramlara göre yönetimde değişimler yaşanmış, yönetimin ilkeleri şekillenmiştir. Yönetim kuramları ise klasik, neoklasik ve modern yönetim kuramları şeklinde ayrılmıştır. Kuramların özelliklerine bakıldığında ortaya çıktığı dönemin özellikleri çerçevesinde yönetime yön verdikleri görülür.

Klasik yönetim kuramları olarak adlandırılan kuramlar incelendiğinde bu kuramların genellikle yönetimin yapısal yanlarına ağırlık verdiği, en çok yönetimden verim elde edebilme kaygısı güttüğü görülür. Klasik yönetim kuramlarındaki yönetim anlayışı

diğer kuramlara oranla daha katıdır. Yönetimde bir hiyerarşi mevcuttur. Bu hiyerarşi doğrultusunda yönetenlerin ve yönetilenlerin görevleri birbirinden ayrılmıştır. Yönetimde amaç yapılan çalışmalardan yüksek verim alabilmek olduğu için yapılan tüm faaliyetlerde bu doğrultuda hareket edilmiştir. Yönetilenlerin sadece maddi yönden doyuma ulaşmayı önemsedikleri düşünülmüş diğer etkenler (fiziksel ortam, insanlar arası sosyal ilişkiler, vb.) göz ardı edilmiştir. Klasik kuramların bu bağlamda yönetimde mekanik bir anlayışı savunduğu söylenebilir. Buna rağmen bu kuramların yönetim biliminin ana çatısını oluşturduğu söylenebilir.

Klasik kuramlardan sonra gelen neoklasik kuramlar ise yönetimde sadece ekonomik unsurları ve verimlilik olgusunu ön plana çıkarma tezini eleştirmiş, onun eksiklerini tamamlamak için yeni bir kuram geliştirmiştir. Klasik kuramcılarının üzerinde durmadığı doğal ve fiziksel çevre, grup içindeki insanların ilişkileri gibi kavramları dikkate almış ve iyi bir yönetim için bu kavramlara önem verilmesi gerektiğini savunmuşlardır. Yani neoklasik yönetim kuramları yönetimde sadece formal yapıların değil fizyolojik ve psikolojik etkenlerin de önemine değinmişlerdir.

Modern yönetim kuramları incelendiğinde ise bu kuramların birleştirici ve bütünleştirici bir anlayışla yönetime yaklaştığı görülür. Modern kuramlar yönetime yeni bir boyut getirmiş, klasik ve neo-klasik kuramların göz ardı ettiği öğeleri yönetim biliminin içine entegre etmişlerdir.

Yönetim olgusu bu kuramlar ışığında çok boyutlu bir özelliğe kavuşmuştur. Yönetim kavramı derinleşmiş, derinleştikçe kollara ayrılmıştır. Bu kollardan biri okul yönetimidir. Okullar bir toplumun nesillerinin yetiştiği dolayısıyla geleceklerinin şekillendiği kurumlardır. Okulların özelliklerinden birisi ise üzerinde çalıştığı hammaddenin içinde bulunduğu toplumdaki ve yine çıktılarının topluma gittiği insan olmasıdır. Okulun bu yönü okul ortamında insan ilişkilerinin çok önemli olduğunu ortaya çıkarır.

Her okulun amaçları, işleyişleri birbirinden farklıdır. Bu farklılık okullara farklı bir kimlik kazandırır. Okulların türü, öğrencileri, öğretmenleri, öğretmenler ve öğrenciler arası ilişkileri seviyesi bu kimliği oluşturur ve okulları birbirinden farklılaştırır. Bu farklılıkları avantaja çevirecek ve okullarda birlik ve beraberliği sağlayacak olan kişi ise okul yöneticisidir. Okul yöneticisinin görevi okulun amaçlarını yerine getirmektir. Okul yöneticisinin görevi ise okulu belirlenen amaçlar

çerçevesinde yaşatmaktır. Okul yöneticisi bunu yaparken bir takım becerilere sahip olmalıdır. Örneğin insanları sevip onlara değer verebilmeli, etrafındaki kişilerle iyi bir iletişim kurabilmelidir. Okul yöneticisi okulda bulunan tüm bireyleri ortak bir noktada birleştirebilmelidir. En önemlisi tüm bunları yaparken yönetici becerilerini ahlaki nitelikleriyle bütünleştirmelidir. Okul yöneticisi öğretmenlerin, öğrencilerin ve okulda bulunan diğer kişilerin güvenini kazanmalı onlara adaletle, merhametle yaklaşabilmelidir. Okul yöneticisi bu niteliklerin yanında sabırlı, hoşgörülü, dürüst, nezaket sahibi, bilgili olmalıdır. Yalandan uzak durmalı hırs, kibir ve diğer tüm kötü özelliklerden kendini sakınmalıdır. Kısacası okul yöneticisi ahlaklı olmalıdır. Ancak böyle olduğu takdirde iyi bir rol model olabilir ve okulun huzurunu sağlayabilir.

Okul yönetiminin bir alt boyutu olan sınıf yönetimi ise bazı kaynaklarda ele alındığı gibi öğrenciyi sadece disipline edip onun sınıfta sessizce oturmasını sağlamak işi değildir. Sınıf yönetimi sınıfta düzeni sağlamaktır (Başar, 2014, s.7).

Sınıf yönetiminin iki önemli ögesini ise öğretmen ve öğrenci oluşturur. Bu iki temel unsur sadece sınıf yönetiminde değil aslında okul yönetiminde de öncelikli öneme sahiptir. Öğretmen ve öğrenci sınıf yönetiminin hem öznesi hem nesnesi konumundadır. Hem yönetimi bizzat etkilerler hem de yönetimden etkilenirler.

Sınıf yönetiminde amaç etkili bir eğitim ve öğretim gerçekleştirmektir. Eğitim ve öğretimi gerçekleştirmede ise en asli öge öğretmendir. Çünkü öğretmen bu amaçları yerine getirmede hem başlatıcı hem geliştirici hem de uygulayıcıdır. Öğretmen bu süreçte vazgeçilemeyecek nitelikteki unsurdur. Buradan yola çıkarak öğretmenin rolünün ağırlığı değişebilir, azalabilir veya çoğalabilir fakat tamamen yok sayılamaz (Cüceloğlu ve Erdoğan, 2016, s.20).

Bir öğretmenin sınıf yönetiminde etkili olabilmesi için yeterlilikleri tam olmalıdır. Çünkü öğretmen sınıf yönetiminde birincil öneme sahip ögedir. Öğretmenin yeterlilikleri ise kişisel ve mesleki olarak ikiye ayrılır. Öğretmenin kişisel yeterlilikleri içinde yetiştiği toplumun kültürünü tanıyan ve bu kültüre sahip çıkan, adaletli, özgür ruhlu, vicdanlı, merhametli ve idealist ruhlu olmasıdır. Mesleki yeterlilikleri ise öğretmenin alanına hâkim olması, bu alan bilgisini, öğretim yeteneklerini sürekli geliştirerek sahip olduğu bilgi ve becerilerini öğrencilerine aktarabilme becerisidir (Aydoğan, 2018, s.66). Öğretmen alanına hâkim olmalı, alanındaki değişen ve yenilenen bilgileri sürekli takip etmelidir. Bunun yanı sıra öğretmenin kişisel yeterlilikleri kapsamında iyi bir ahlaka sahip olması gerekir.

Çünkü güzel ahlakın getirdiği niteliklerle donanmış bir öğretmen ancak ahlaklı nesiller yetiştirebilir. Bu bağlamda öğretmenin sahip olduğu ahlaki ilkeler ve değerler bir ulusun geleceğini ve kaderini tayin eder. Burada açıklanan özelliklerin hepsi öğretmeni oluşturan temel parçalardır. Bu parçalardan biri eksik olsa dahi öğretmen eksik kalır. Dolayısıyla öğretmenin eksik kalması sınıf yönetimini de olumsuz yönde etkiler.

Sınıf yönetiminin ikinci önemli unsuru ise öğrencilerdir. Bir sınıfta bulunan öğrenciler yaşları bakımından benzer sayılsalar da onların geldikleri aile ortamı, çevreleri, kültürleri, maddi durumları, fiziksel özellikleri, değer yargıları ve ruhsal durumları birbirinden farklı ve çeşitlidir. Öğrencilerin çeşitliliği, onların ihtiyaçlarının çeşitliliği nesilden nesile farklılık gösterir. Gelecek nesillerin ne isteyeceği önceden bilinemez. Bu sebeple her bir neslin ihtiyaçları anlaşılıp bu ihtiyaçlara göre hareket edilmelidir. Öğretmen her öğrencinin ihtiyaçlarına hitap edebilmeli bilgilerin sürekli değişen, eğitim ve öğretimin dinamik bir süreç olduğunun farkında olmalıdır. Öğretmen her neslin ve bireyin gelişimine göre kendini revize etmeli, yeniliklerle uyum içinde ilerlemelidir (Moulin, 2018, s.102).

Yukarıda bahsedilen gerek yönetim kavramı gerekse yönetimin alt boyutlarında adı geçen ve tıpkı yönetim gibi sürekli araştırılan, üzerinde durulan kavramlardan biri ise ahlak olgusudur. Ahlak kavramının anlamı çok geniş bir alanı içine alır. Ahlakı araştırmacılar, yazarlar, felsefeciler, toplumbilimciler çeşitli açılara göre tanımlamış, toplumlarda birlikte yaşamak için iyi ahlakın olmazsa olmaz olduğunu vurgulamışlardır. Aydoğan ve Özbal (2019, s.111) ahlakı toplumsal ve hep birlikte yaşamamanın ana dayanağı olarak nitelendirmiştir. Bu kişiler yukarıda bahsedilen okulları da iyi ahlakın oluşumu, geliştirilmesi ve gelecek nesillere aktarımı konusunda köprü olarak görmüşlerdir. Günümüzde bozulan toplumsal düzenin nedenini de yine bu kavramın özünün değişmesi ile ortaya çıkan ahlaksal yozlaşmada aramaktadırlar. Aynı şekilde bu sorunun çözümü için ahlak kavramına sıkı sıkıya bağlı kalınması gerektiğini savunmaktadırlar.

Ahlak olgusu derin bir anlam taşımakla birlikte bu kavramın hayatımıza yerleşmesi, birer birey olarak ahlaklı olarak nitelendirilebilmek büyük bir meziyettir. Özellikle tüm değerlerimizin değersizleştirilmeye başladığı bir çağda ahlak kavramına sıkı sıkıya bağlı olmak gereklidir. Eskiden verilen eğitimin ahlak eğitimine eşit olduğu

bir devirden çağımızdaki bireylerde özellikle gençlerde görülen ahlaki değerlerinden ve kültüründen uzaklaşmaya yani ahlaki bir bunalıma doğru gidilmesi gerçekten üzücü bir durumdur. Bu durumla başa çıkmak için ise çözüm yolu yeniden ahlak eğitimine önem verilmesi gerektiğidir. Bir toplumun ahlakını o toplumda yaşayan bireyler oluşturur. Eğitimin ve öğretimin verildiği yerler okullardır. Bir toplumun kültürünün, değerlerinin, gelenek ve göreneklerinin gelecek nesillere okullar aracılığıyla aktarılır. Okullar tıpkı kültür gibi toplumların ahlaki özelliklerinin ilk tohumlarının atıldığı sonrasında ise pekiştirildiği yerlerdir. Olumlu ve olumsuz ahlaki özellikler okullarda kazanılır. Bu özelliklerinden ötürü okullar büyük öneme sahiptir. Okullarda verilen eğitimin amacı aslında bu şekildedir. Bu nedenle eğitimden kasıt ahlak eğitimi, bireylerin güzel ahlaklı yetiştirilmesi olmalıdır.

Bu bağlamda okulların yönetiminden birinci derecede sorumlu olan yöneticilerin, yöneticilerin yanında öğretmenlerin iyi ve güzel ahlaki özelliklere sahip olması ve bu konuda öğrencilere rol model olmaları şarttır. Okulların yönetiminden sorumlu olan yöneticiler okullarda koordinasyonu sağlayan, öğrencilere örnek temsil ederek onların karakter ve kişiliğini kazanmasında önemli yere sahip olan rol model bireylerdir. Her kurumda önem verilmesi gereken ahlak olgusuna okul yönetiminden sorumlu olan okul yöneticileri de önem vermelidir. Gerek davranışlarında gerekse kurum içindeki ilişkilerinde ahlaki uygulamalara, sorumluluklarına dikkat etmeli ve rol model olmalıdır. Çünkü öğrenciler sözlerden çok davranışları daha çok önem verip uygulamaya meyillidir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin birtakım ahlaki niteliklere sahip olması ve okulları yönetirken bu niteliklere uygun bir biçimde hareket etmesi büyük önem taşımaktadır.

Okulun yönetiminden sorumlu olan okul yöneticileri model alınan kişilerin başında gelmektedir. Okul yöneticisi bir okul için her şeydir. Okul yöneticisi ahlaki unsurlara sahip ve bu ahlaki unsurların gerektirdiği şekilde hareket ediyorsa okullar gerek öğretmenler gerekse öğrenciler için rahat, huzurlu bir eğitim öğretim yerleri olarak algılanır. Aksi takdirde okullar öğretmen ve öğrencilerin isteyerek gelmeyeceği, huzursuz bir ortam olarak görülür. Bu durumda ise okulda verilen eğitim ve öğretimden verim alınamayabilir ve okulda kalite düşebilir.

Okul yöneticisinde bulunması gereken özelliklerden biri adalettir. Okul yöneticisinin okulda bulunanların güvenini kazanması için onlara karşı söz ve davranışlarında tutarlı ve adaletli olması şarttır. Adalet olgusu okullarda bireylerin vicdanlarına yerleştirilmelidir. Bunun için herkes adalet kavramına sıkı sıkıya bağlı kalmalıdır. Öğrenciler adil davranışlar görmeli ve adaletin olduğu bir ortamda yetişmelidir. Bunun sağlanabilmesi için de okul yöneticileri üzerine düşeni yapmalı, işlerini ve davranışlarını bu doğrultuda sürdürmelidir. Çünkü okul yöneticisi gerek öğretmenlere gerekse öğrencilere okullarda adalet duygusunu hissettirebildikleri takdirde adalet kavramını herkes benimseyebilir ve bu doğrultuda davranış sergileyebilir (Küçükçene ve Aydoğan, 2018, s.659). Yöneticilerin adaletli davranmalarının temelinde adil bir anlayış olmalıdır. Çünkü insanların adil olabilmeleri için adaleti önce kendi iç dünyalarında var kılması gerekir (Aydın ve Çamur, 2018).

Okul yöneticisinde bulunması gereken diğer ahlaki unsurlar ise merhamet, hoşgörü ve nezakettir. Tüm bu ahlaki nitelikler aslında birbirine bağlıdır. Okul yöneticisi bu değerlerin hem uygulayıcısı hem de bu değerlerin okulda yerleşmesi için kilit kavram rolündedir. Okul yöneticisi bu ahlaki değerleri bizzat kendisi okulda uygulamalı hem de bu değerlerin öğrencilere kazandırılmasına çalışmalıdır. Okul yöneticisi bu nitelikleri özümseyerek okullarda bir hayat felsefesi haline getirmelidir.

5.2. Öneriler

Bu çalışmada yönetim ve ahlak kavramları incelenmiştir. Yönetimin bir alt boyutu olan okul yönetiminden sorumlu olan yöneticilerde bulunması gereken ahlaki ilkeler ve yine bu doğrultuda yöneticilerin ve öğretmenlerin okulda sergilemeleri gereken davranışlar hakkında öneriler sıralanmıştır. Bunun yanında gelecekte yapılacak çalışmalar için de öneriler sunulmuştur.

Okul yönetiminden sorumlu olan yöneticilerde adalet, nezaket, hoşgörü, merhamet gibi ahlaki nitelikler bulunmalı ve yöneticiler bu niteliklere uygun bir şekilde hareket etmelidir. Bu nedenle yöneticilerden beklenen davranışlar şu şekilde sıralanabilir:

1)Okul yöneticileri ahlak kavramına önem vermeli, okulları yönetirken ahlaki ilkelere bağlı kalmalıdır.

2)Okul yöneticileri gerek öğretmenlere gerekse öğrencilere karşı adil, hoşgörülü ve nezaketli davranmalıdır.

3) Okul yöneticisinin sözleri ve davranışları birbiriyle tutarlı olmalı bu sayede kendine karşı bir güven ortamı yaratmalıdır.

4)Okul yöneticisi okulda yaptığı tüm uygulamalarda ahlaki ilkelere bağlı kalmalıdır.

5)Okul yöneticisi ahlaki ilkelere bağlı kalmakla birlikte öğrencilerin de bu ahlaki ilkeleri kazanacağı bir okul ortamı yaratmalıdır.

6)Okulda ahlaki ilkelerin kazanılması ve uygulanmasında yönetici rol model olmalıdır.

Yöneticilerin yanı sıra öğrencilerin okulda model aldığı kişilerden ikincisi ise öğretmenlerdir. Bu doğrultuda öğretmenlerden şu davranışları göstermeleri beklenebilir:

1)Öğretmenler de yöneticiler gibi ahlaki donanımlara sahip olmalı ve bu donanımları öğrencilerine kazandırmaya çalışmalıdır.

2)Okulda ve sınıfta öğrencinin kendisini rol model alacağını düşünerek hareket etmeli ve gerek sözleriyle gerekse davranışlarıyla öğrencilerine örnek olmalıdır.

3)Öğretmenler hem ahlaki değerleri öğrenciye kazandırırken bireysel farklılıkların farkında olmalıdır.

4)Öğretmenler okulda ve sınıflarda öğretimin, eğitimin (ahlak eğitimi) önüne geçmesine izin vermemelidir. İyi bir denge kurmalıdır.

Bununla birlikte bu çalışmada okul yöneticisinde bulunması gereken ahlaki ilkelerin hepsine değinilmemiştir. Bu bağlamda yönetici ve öğretmenlerin sahip olması ve okulda önem verip öğrencilere kazandırılması gereken diğer ahlaki niteliklerin de incelenmesi okul yönetimini olumlu yönde etkileyecektir.

KAYNAKÇA

Akyol, A. (2015). *Kutadgu Bilig’de Ahlak ve Siyaset*. Ankara: Araştırma Yayınları.

Akyüz, Y. (2008). *Türk Eğitim Tarihi*. Ankara: Pegem Akademi.

Altınışik, S. (2017). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. (Ed. Mehmet Metin Arslan). Ankara.: Sms Yayınları.

Arslan, H. (2004). *Sınıf Yönetimi*. (Ed. Mehmet Şişman ve Selahattin Turan). Ankara: Pegem A Akademi.

Aslanargun, E. (2007). “Modern Eğitim Yönetimi Anlayışına Yönelik Eleştiriler ve Postmodern Eğitim Yönetimi”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 50, 195-212.

Aydın, M. (1991). *Örgüt ve Birey*. Malatya: Hatipoğlu Yayınları.

Aydın, M. (1994). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.

Aydın, İ. (2003). *Eğitim ve Öğretimde Etik* . (1. Baskı). Ankara: Pegem A Yayınları.

Aydın, M. (2007). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.

Aydın, Ö. (2007). *Kuran-ı Kerim'de İman-Ahlak İlişkisi*. İstanbul: İşaret Yayınları.

Aydın, A. (2013). *Sınıf Yönetimi*. (16. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

Aydın, A. H. ve Çamur, Ö. (2018).” Adalet ve Sorumluluk İlişkisi Temelinde Kamu Görevinin Sunulmasında Kamu Yönetimi ve Yöneticinin Rolü”, *Bingöl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(8), 15.

Aydoğan, İ. (2015). *Eğitim ve Paradigma*. Ankara: Harf Yayınları.

Aydoğan, İ. (2016). *Kültür Temelli Eğitim*. Ankara: Harf Yayınları.

Aydoğan, İ. (2018). *Eğitimin Türkçesi*. Ankara: Pegem Akademi.

Aydoğan, İ. ve Özbal, N. (2019). *Eğitimde Nezaket*. Ankara: Pegem Akademi.

Aytaç, T. (2000). *Okul Merkezli Eğitim*. Ankara: Nobel Yayınları.

Bağcı, F.U. (2015). “Discussions about the Source and Universality of Moral Code”. *European Journal of Interdisciplinary Studies*, 1(1), 144-148.

Başar, H. (2014). *Sınıf Yönetimi*. Ankara: Anı Yayınları.

Bilir, A. (2014). “Sınıf Yönetiminde Başarının Aracı: Önlensel Model. *Kıbrıs Üniversitesi Folklor Edebiyat Dergisi*”. 20(78).

Boutroux, E. (1988). *Çağdaş Felsefede İlim ve Din*. (Katipoğlu, H., Çev.). İstanbul: Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı Yayınları.

Bozdoğan, S. (2018). “Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygulamada Alternatif Paradigmalar ve Liderlik Algısına İlişkin Bir Değerlendirme”. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi:Kuram ve Uygulama*, 1(1), 52-66.

Bursalıoğlu, Z. (2012). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Akademi.

Bursalıoğlu, Z. (2014). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. Ankara: Pegem Akademi.

Candoli, I. C., Hack, W. G., Ray, J. R., Staller, D. H. (1973). *School Business Administration*. Boston: Allyn and Bacon Inc.

Chowdhury, M. (2016).“Emphasizing Morals, Values, Ethics and Character Education In Science Education and Science Teaching”. *The Malaysian Online Journal of Educational Science*, 4(2).

Cüceloğlu, D. ve Erdoğan, İ. (2016). *Öğretmen Olmak*. İstanbul: Final Kültür Sanat Yayınları.

Çelik, V. (2002). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayınları.

Çelik, V. (2013). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Akademi.

Çelik, M. (2016). “Eğitim Yönetiminde Protokol”. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çilingir, L. (2003). *Ahlak Felsefesine Giriş*. Ankara: Elis Yayınları.

Demirtaş, Z. Ve Nacar, D. (2018). “Mehmet Akif Ersoy’un Safahat Eserinde Öğretmen Modeli”. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*. 7(13), 97-109.

Erdoğan, İ. (2008). *Eğitim ve Okul Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Erim, G. (2018). Kamu Yönetiminde Etik Anlayışı: Türk Kamu Yönetimi ve İngiliz Kamu Yönetiminde Etik Uygulamaların Karşılaştırmalı Analizi. *Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erkan, M. (2016). Sahih Buhari Edeb Bölümü Hadislerinin Ahlaki Değerler ve Karakter Eğitimi Açısından İncelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Necmettin Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Frankena, W. (2007). *Etik*. (Aydın, A., Çev.). Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.

Gazali, İ. (1972). *Dinde Edeb*. Konya: İslami Neşriyat Yayınevi.

Gazali, İ. (2008). *Yöneticilere Altın Öğütler*.(6. Baskı). İstanbul:Semerkand Yayıncılık.

Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik ve Okul Yönetimi*. (1. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.

Gökalp, M ve Gönülal, E. (2017). “Sınıf Yönetimi Paradigmalarında Değişim ve Yeni Paradigmalar”. *Disiplinlerarası Eğitim Araştırmaları Dergisi*. 1(2). 43-50.

Gültekin, S. (2013). *Organizasyon Teorileri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Gündüz, M. (2005). *Ahlak Sosyolojisi*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Güngör, S. (2014). “Eğitim ve Eğitim Yönetiminde Paradigmaları”. *Kafkas Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1(3),

Gürsel, M. (2006). *Eğitimde Yönetim ve Sisteme İlişkin Çeşitlemeler*. Konya: Eğitim Kitabevi.

Haldun, İ. (1988). *Mukaddime I*. (Ugan, Z. K., Çev.). İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.

Haldun, İ. (1998). *Mukaddime III*. (Ugan, Z. K., Çev.) İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.

Haliloğlu, F. G. (2013). “Yönetim Kuramlarının Liderlik Konusuna Yaklaşımları”. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Hamdi Yazır, E.M. (2011). *Kuran-ı Kerim Meali*. Ankara: Akçağ Yayınları.

Hodgkinson, C. (2008). *Yönetim Felsefesi*. (İ. Anıl - B. Doğan, Çev.). İstanbul: Beta Yayınları.

Işık, H. (2004). *Sınıf Yönetimi*. (Ed. Mehmet Şişman ve Selahattin Turan). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Kaplan, Ç. (2009).” Kamu Yönetiminde Etik ve Kamu Çalışanlarının Etik Kavramını Algılayışları”.*Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 343-355.

Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Bilim Yayınları.

Kaymakcan, R. ve Meydan, H. (2014). *Ahlak Değerler ve Eğitimi*. İstanbul: Dem Yayınları.

Kelsen, H. (2013). Adalet nedir? (A. Acar, Çev.), Türkiye Barolar Birliği Dergisi, Sayı 107.

Kenan, S. (2009). “Modern Eğitimde Kaybolan Nokta: Değerler Eğitimi”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 9(1), 259-295.

Kısakürek, N. F. (1998). *Batı Tefekkürü ve İslam Tasavvufu*. İstanbul: b.d. Yayınları.

Küçükçene, M. ve Aydoğan, İ. (2018). “Eğitim Yönetiminde Adaletin Önemi ve Gerekliliği Üzerine Bir İnceleme”. *Kırıkkale Üniveristesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 641-664.

Machiavelli, N. (2015). *Prens*. (N. Yeni, Çev.). İstanbul: Alfa Yayınları.

Moulin, D. (2018). *Eğitici Tolstoy*. (Akçay, Ö., Çev.). Ankara: Hece Yayınları.

Nişancı, Z. N. (2015). “Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesi”. *Yönetim Bilimleri Sergisi*, 13(25), 257- 294.

Nizamülmülk. (2009). *Siyasetname*. (M. T. Ayar, Çev.). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Öneren, M. (2008).” İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı”. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 163-178. www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423937161.pdf (21/07/2019 tarihinde erişildi).

Özdemir, S. (1996). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Ankara: Pegem Yayınları.

Özsoy Yener, F. (2011). “Sorunlu Öğrenci Davranışlarının Çözümünde Yönetici ve Öğretmenlerin Rol Model Davranışlarının Önemi”. *Yüksek Lisans Tezi*. Kocaeli. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Reinhartz, J. ve Beach, D. M. (2004). *Educational Leadership*. Boston: Pearson Education.

Sağnak, M. (2012). “School Management and Moral Literacy: A Coconceptual Analysis of the Model”. *Educational Sciences: Theory Practice*, 12(2).

Senge, P. (2013). *Beşinci Disiplin*. (A.İldeniz, A. Doğukan ve B. Pala, Çev.). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

Sezer, Ş. (2013). “Değişim Sürecinde Okul Yöneticilerinin Benimsediği Yönetimsel Paradigmalar ve Okul Yönetimine Uygulama Stillerinin Yönetim Kuramları Açısından Değerlendirilmesi”. *Doktora Tezi*. Erzurum. Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Surface, J. L. (2009). “Crossing Into Uncharged Territory: Developing Thoughtful, Ethical School Administrators”. *Journal of Inquiry & Action in Education*, 2(2),188-196.

Şahin, A. (2004). “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11.

Şahin Fırat, N. (2006). “Pozitivist Yaklaşımın Eğitim Yönetimi Alanına Yansıması, Alana Getirdiği Katkı ve Sınırlılıkları”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20, 40-51.

Şühreverdi, E. N. (2015). *Yönetenlerin Yönetimi*. İstanbul: İlgi Kültür Sanat Yayınları.

Topçu, N. (1999). *Ahlak Nizamı*. İstanbul: Dergah Yayınları.

Topçu, N. (2006). *Türkiye'nin Maarif Davası*. Ankara: Dergah Yayınları.

Topçu, N. (2016). *Büyük Fetih*. İstanbul: Dergah Yayınları.

Tortop, N., İsbir, E. G., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, M. H. (2007). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Nobel Yayınları.

Turan, S. (2004). *Sınıf Yönetimi*. (Ed. Mehmet Şişman ve Selahattin Turan). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Türk, E. (2002). *Türk Eğitim Sistemi ve Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.

Ulusoy, K. ve Dilmaç, B. (2016). *Değerler Eğitimi*.(4. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

Ülken, H. Z. (2001). *Türk Tefekkürü Tarihi*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

Vurgun, L. ve Öztop, S. (2011). “Yönetim ve Örgüt Kültüründe Değerlerin Önemi”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 16(3). 217-230.

Yaman, E. (2014). *Değerler Eğitimi*.(3. Baskı).Ankara: Akçağ Yayınları.

Yıldırım, M. (2010). “Modernizm, Postmodernizm ve Kamu Yönetimi”. *İnsani Bilimler Dergisi*, 7 (1), 703-719.

Yılmaz, O. (2016). *Kuramdan Uygulamaya Çocuk Edebiyatı*. (Ed. Tacettin Şimşek). Ankara: Grafiker Yayınları.

.

Zavalsız, Y. S. (2014). *Değerler Eğitimi*. (1. Baskı). İstanbul: Ensar Yayınları.

<http://www.atasen.org.tr/belgelik/protokol.pdf> (24/04/2019).

http://tdk.org.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&kelime...uid...TDK (12/05/2019).