

# OKUL YÖNETİMİNDE ETİK, AHLAK VE NEFS KAVRAMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

İbrahim GÜL\*

**Öz:** Okul yönetimi, eğitim yönetiminin bir alt sistemi olup, ondan bağımsız değildir. Yönetimde geçerli olan yönetsel etik ve ahlaki ilkelerin çoğu okul için de geçerlidir. Okul, ahlaki davranışların öğrenildiği ve kazanıldığı yerdir. Ahlaklı ve bilinçli bir toplumun oluşturulmasında okula önemli görevler düşmektedir. Okulun bu görevlerini etkili olarak yerine getirmesinde okul yöneticilerine ve okul toplumuna önemli sorumluluklar düşmektedir. Okul yöneticisi, yönetsel etik değerleri hâkim kılmalı ve bunları uygulamaya özen göstermelidir. Bu çalışmanın amacı, alanyazın taramasına dayalı olarak okul yönetiminde etik, ahlak ve nefis kavramlarının bir kritiğini yapmaktır. Bu çalışma alanyazın taramasına dayalı bir araştırmadır. Böylece, ilgililerin konuya dikkatlerini çekerek bir farkındalık yaratılması düşünülmüştür. Okul yöneticiliğine atanmada liyakatin önemi değerlendirilmiştir. Diğer yandan, yönetim süreçlerinin etkili kullanılması, nefsin isteklerinden uzak durulması yanında, ahlaki davranışlara öncelik verilmesinin gerekliliği vurgulanmıştır.

**Anahtar kelimeler:** Okul yönetimi, liderlik, ahlak, etik, nefis

\* Yrd. Doç. Dr.; Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi ABD, igul@omu.edu.tr, ORCID NO: 0000-0002-05018221, Makale Geliş Kabul Ediliş Tarihi: 07.03.2018 – 18.04.2018.

# EVALUATION OF THE CONCEPT OF ETHICS, MORAL AND NAFS IN SCHOOL MANAGEMENT

İbrahim GÜL\*

## Abstract:

School management is a sub-system of educational administration and is not independent of it. Most of the administrative ethics and moral principles applicable to management are also applicable to schools. The school is where moral behavior is learned and gained. In the creation of a moral and conscious society, the school has important tasks. When the school effectively fulfills these tasks, it imposes significant responsibilities for school administrators and the school community. The school administrator must make administrative ethics values and take care to apply them. This study is a research based on screening of literature. The purpose of this study is to make a critique of ethics, morality and nafs in school management based on the screening of literature. Thus, it was thought to create awareness by drawing attention to the subject. The importance of competence has been mentioned in appointing the school administrator. On the other hand, it emphasized the necessity of giving priority to ethical behaviors as well as avoiding the intentional use of the management processes,

**Key words:** School management, leadership, morality, ethics, nafs

## Giriş

Okulun önemli amaçlarından birisi başkalarıyla iyi ilişkiler kuran hoşgörülü, erdemli yurttaşlar yetiştirmektir. Eğitim kurumları olan okullar değerlere dayalı örgütlerdir (Erdem, 2015: 1). Bir bakıma okulun etik ve ahlak bakımından topluma karşı önemli sorumlulukları bulunmaktadır. Okul bu kavramların kazanıldığı yerlerden birisidir. Okulda yönetsel etiğe uygun olmayan davranışlara rastlanabilir. Kayırmacılık bunlardan birisi olup uygulamada iki şekilde ortaya çıkmaktadır: Liyakat yerine, eş-dost, tanıdık ya da hemşeri gibi faktörlerin öne çıkması (Meriç ve Erdem, 2013: 469; Arabacı, Şanlı ve Altun, 2015: 182), kamusal hizmetlerin dağılımında, ihtiyaç ve yerindelik kıstaslarından ziyade siyasi yakınlık gibi faktörlerin ön plana alınmasıdır (Eryılmaz, 2002). Diğerleri, karar alırken yöneticilerin baskı altında kalması (Baloğlu, 2014), okul yöneticilerinin etik dışı davranışlar sergilemesi (Can ve Işık Can, 2013: 85), deneyimli öğretmenlerin okul müdürünün denetimini işlevsiz görmesi (Özmen ve

\* Assist. Prof. Dr.; Ondokuz Mayıs University, Faculty of Education, Department of Education Sciences, Education Management Division, E-mail: igul@omu.edu.tr.

## ◆ İbrahim Gül

Batmaz, 2004) olarak sıralanabilir. Bu bağlamda yapılan çalışmanın amacı, alanyazın taramasına dayalı olarak okul yönetiminde etik, ahlak ve nefis kavramlarının bir kritiğini yaparak ilgililerin konuya dikkatlerini çekmek ve farkındalık yaratmaktır.

### Yöntem

Bu çalışmada okul yönetiminde yönetsel etik, ahlak ve nefis kavramları irdelenecek bir takım çıkarımlarda bulunulmuştur. Kısaca alanyazın taramasına dayalı bir çalışmadır. Alanyazın taraması, bir konu hakkında araştırmacı, akademisyen ve uygulayıcılar tarafından üretilmiş bilgilerin sistematik olarak tanımlanması, sentezlenmesi ve değerlendirmesini içeren bir araştırma yaklaşımıdır (Fink, 2005). Çalışmada alanyazından elde edilen veriler araştırmacı tarafından “etik”, “eğitim yönetiminde etik” “okul yönetiminde etik”, “ahlak ve nefis kavramı”, “eğitim yönetiminde ahlak ve nefis”, “okul yönetiminde ahlak ve nefis” alt başlıkları kullanılarak düzenlenmiştir. Veriler alanyazından ve çeşitli kaynaklardan elde edilmiştir. Bu tür araştırmalarda birincil kaynakların taranması asıldır. Birincil kaynaklarda, asıl araştırma ile okuyucu arasında herhangi bir aracı yoktur (Balci, 2005). Elde edilen veriler çalışmanın alt başlıklarına göre ayrılıp analiz edildikten sonra çalışmanın alt başlıklarına göre yeniden düzenlenmiştir.

### Etik

Etik en genel anlamıyla, neyin doğru neyin yanlış olduğunu ayırmaya yarayan davranış kurallarıdır (Erdem, 2015: 2). Etik, davranış kuralları veya insanların toplumda uymaları gereken gelenekler anlamına gelir (Tanilli, 1997:233). Etik, yönetimle de ilişkili bir kavramdır. Yönetsel etik, çalışanların işlerini yürütürken, yansız, nesnel ve dürüst olmaları, buldukları konuları kendi çıkarları ve siyasi amaçlarla kullanmaktan kaçınmalarını ön görür (Çetin ve Özcan, 2004: 22). Yönetimsel etik, yönetenler bakımından olduğu kadar işgörenler açısından da büyük önem taşımaktadır.

Etik, iyi ve kötü hakkında bir bilim ya da belirli bir grup veya her insan için geçerli eylem kurallarının geneli olarak yorumlanabilir (Özlem, 1997:336). Başka bir tanıma göre, insanın kişisel ve toplumsal yaşamdaki ahlaki sorunlarını ele alıp inceleyen bir felsefe etkinliğidir (Akarsu, 1998, 74). Evrensel bir geçerliğe sahip olan etik kavramı, yönetimsel eylemlerin değerlendirilmesinde ölçüt kabul edilir. Toplum içinde farklı kimlikler, inançlar ve ahlaki anlayışlar olabilir. Etik bu farklılıklara takılmadan bizim evrensel iyiyi ve geçerliği anlamamıza yardım eden bir kavramdır (Aydm, 2003: 14).

### Eğitim Yönetiminde Etik

Yönetim bir işletme veya kuruluşu idare etme ve denetleme eylemi (Oxford Advanced Learner’s Dictionary, 2005) olup, insan ve insan dışı kaynakları belli bir amacı gerçekleştirmek için yerinde ve etkili biçimde kullanan kişiye de yönetici denir (İlgar, 2005: 36). Yöneticiler, örgütün yönetiminden birinci derecede sorumludurlar (Dalay, 2001: 3). Toplumsal hayatın sürdürülmesinde, bir yönetici sınıfın varlığına hep ihtiyaç duyulmuştur (Karagöz, 2006: 18).

Yönetimin önemli uygulama alanlarında birisi eğitim yönetimidir. Türkiye’de meslek özelliği kazanamamış olan eğitim yönetimi, kuramlarını üretmemiş ve çoğunu sosyal bilimlerden almıştır. Bu nedenle eğitim yönetimine yönelik çalışmaların desteklenmesi gerekir (Balci, 1990: 744). Onun en temel amacı, eğitim sistemini etkili olarak idare etmektir. Ancak örgütsel davranışı anlamadan eğitim örgütlerini anlamak mümkün değildir. Daha önemlisi, bu örgütlerinin diğer örgütlerden farklı özellikler taşıdığını bilmek gerekir (Özdemir, 2013: 5).

Eğitim örgütlerinin önemli bir özelliği hükümet politikalarına duyarlı olmasıdır. Eğitim yönetimini etkileyen din, kültür, bilgi, beceri, çevreye uyum ve insanı yönetimin merkezine alan altı görüşten bahsedebilir (Başaran ve Çınkır, 2011: 253). Hükümetler bu görüşlerden etkilenerek eğitimin felsefesinin değişmesine neden olmuşlardır. Bu tür uygulamalar toplumsal hoşgörüyü olumsuz etkilemektedir. Bunun önüne evrensel düşünen, ülke çıkarlarını kendi menfaatlerinin üstünde gören bireyler yetiştirmekle geçilebilir. Başka bir anlatımla, etik ilkelere öncelik vermek gerektirir.

Okulda yönetsel etiği anlamamanın yolu, eğitim yönetimini doğru anlamaktan geçer. Okul, üst sistemleri tarafından yönlendirilen bir kurum olup, yöneticileri üst makamlar tarafından iş başına getirilir, politikaları merkezden belirlenir. Okula sadece bu politikaları uygulamak kalır. Diğer yandan okul yöneticisi karar sürecini işletirken bağımsız olmadığı gibi, sorumlulukları yetkisinden fazladır. Kısacası, merkezi yönetim anlayışının patolojileri okulu olumsuz etkilemektedir.

### Okul Yönetiminde Etik

Okul, eğitim yönetiminin en önemli uygulama alanıdır. Biçimsel bir örgüt olan okulun amacına uygun işletilmesi özel bir çaba gerektirir (Hoy ve Miskel, 2011: 14). Toplum, okuldan ahlaklı nesiller yetiştirmesini bekler (Gül, 2004: 227). Ahlak eğitimi, öğrencilerin ahlaki gelişimini ve karakter oluşumunu teşvik etmeyi amaçlar (Han, 2014). Okulun bu görevini yönetsel etik sayesinde etkili olarak yerine getirebilir.

Okul yönetimde etik, çalışanların görevini yaparken yansız olmalarını, nesnellik ölçütlerine bağlı kalmalarını, konularını şahsi menfaatlerine göre kullanmamalarını gerekli kılar (Çetin ve Özcan, 2004: 22). Okulda yönetsel etik; katılımcı, şeffaf, hesap verebilir ve adil olmayı gerektirir (Özülke, 2015). Bu etik ilkeler okulun niteliğinin ve kalite standartlarının yükselmesine de yardım edeceğinden kısaca açıklamakta yarar görülmüştür.

Katılımcılık okul yönetimi için önemli bir kavramdır. Katılımcılığı sağlamanın yolu okul toplumu ile istişare etmekten geçer. İstişare herhangi bir konuda doğruya ulaşmak veya yaklaşmak için işin ehline sorulması, danışılması, fikir alışverişinde bulunulması ve birlikte karar verilmesi anlamına gelir. Okul yönetiminde birlikte karar almanın birçok yararı vardır (Gül, 2018). Birlikte karar almanın önemine Peygamber Efendimiz dikkat çekmiş, “istişare eden pişman olmaz” buyurmuştur (Kocatürk, 2016).

## ◆ İbrahim Gül

Okul yönetiminde şeffaflık, eylemlerin gizli saklı olmadan yapılmasını ifade eder. Başkalarına kapalı olarak yapılan işlerde işin içine nefsimiz girebilir. Peygamber efendimiz, “Allah’ım beni bir an olsun nefsimle baş başa bırakma” diye dua etmiştir (Orhan, 2015). Okulda yapılanlardan okul toplumunun haberdar olması, olası ortaya çıkabilecek dedikoduları önlerken, okul toplumunun yönetime olan güvenini artırır (Memduhoğlu ve Zengin, 2011).

Hesap verebilirlik, okul yöneticisinin yaptığı eylem ve işlemlerin hesabını bu dünyada verebilmesidir. Özellikle kamu alanında yapılanların hesabını vermek çok daha önemlidir. “Kul hakkı” olarak nitelenen bu durum evrensel etik kadar dinlerin de yasakladığı bir durumdur. Okulda çalışan herkesin hesap vermesi doğal karşılanmalıdır. Peygamberimiz bir hadisinde “Hesaba çekilmeden kendinizi hesaba çekiniz.” (Tirmizi, Kıyamet, 14; Akt. Ünal, 2013) buyurmuştur.

Adalet, toplumun her kesiminde önemle üzerinde durulması gereken bir kavramdır. Bu kavram okul için ayrı bir öneme sahiptir. Platon der ki “Adil insan, kendisine zarar verildiğinde bile adaletinden bir şeyler eksilmeyen kişidir.” Adil kişi herkese karşı eşit mesafede duran, içi ve dışı bir olan, çalışan ve çalışmayanı aynı kefeye koymayıdır (Arzova, 2002). Okul toplumu haksızlığa karşı duyarlı olmalı ve asla adaletten ayrılmamalıdır.

Özetle, okulda etik ilkelere uyulmasında, okul yöneticisine önemli sorumluluklar düşer. Okul yöneticisi her fırsatta okul toplumunun etik ilkelere dikkatini çekerek bunları uygulamaya döker. Belirlenen etik ilkeleri öğretmenler ve öğrencilere eşit olarak uygular (Aydın, 2001: 162). Eğitim lideri, eylemlerini sıklıkla öğrencilerinin çıkarları için kullanır (Shapiro ve Stefkovich, 2005, Stefkovich, 2006). Okul yöneticisinin birden fazla liderlik davranışları sergilemesi gerekir. Etik liderlik, kişisel ve kişiler arası ilişkilerinde normatif uygunluk gerektiren, iki yönlü iletişimle güçlendirmeyi hedefleyen ve ahlaki düşünmeyi yönlendiren bir liderlik biçimidir (Brown vd., 2005: 120).

### **Ahlak ve Nefs Kavramı**

İnsanı diğer canlılardan ayıran özellikler arasında ahlak ve nefis kavramları gelmektedir. Ahlak, birey veya grubun eylemlerinin doğru veya yanlış oluşunu, iyi ya da kötü yanlarını insanlığın mutluluğu için araştıran tutum ve davranışları açıklayan kurallar bütünüdür (Özgener, 2004: 5). Üzerinde herkesin anlaştığı bir tanımı bulunmayan nefis kavramı; tasavvufçularca, iradi hareket, duygu ve hayat kuvveti bulunan bir cevher; sûfilerce, kulun kötü özellikleriyle kınanan, hoş karşılanmayan ve kötü görülen huy, fiil, davranış ve eğilimleri olarak tanımlanır (Gani, 2010: 12). Burada belirtilen nefis, insan nefsi yani nefis-i natıkadır.

Ahlak, insanların kendisine göre yaşadığı ilkeler topluluğu, kurallar bütünü anlamına gelir (Arslan, 1996: 118). Etik ve ahlak kavramı birlikte düşünüldüğünde, etik, ahlakın felsefi yönünü betimlediği için soyut, ahlak ise var olanı incelediği için daha

somuttur (Gül ve Gökçe, 2008: 379). Bir kamu örgütü olan okulun başarılı hizmet vermesi çalışma ahlakından ayrı tutulamaz. Bir örgütün başarısı üzerinde, meslek etiği ve çalışma ahlakının önemli etkisi bulunmaktadır (Usta, 2011: 47). Kamu kurumlarında rüşvet, yolsuzluk ve haksızlık gibi eylemler istenmiyorsa, bunun ilk savunucusu ve takipçisi yöneticiler olmalıdır. Okul yöneticisi böyle davranışların önüne geçilmesinde stratejik bir konuma sahiptir. Okul, hem ahlaklı insanlar yetiştirerek temiz bir toplum oluşturulmasına katkıda bulunur hem de okul içinde ahlaki davranışları hâkim kılarak örgüt kültürünün gelişmesine yardım eder. Ahlak diğer yandan ruh ve nefisle de ilişkili bir kavramdır.

Calverley'e (1964) göre ruh ve nefis birbirinin aynıdır. Nefs ruha, ruh da hayata mahsustur. İnsan fark ve ayırt edici olmak üzere iki ruha sahiptir. Bunlardan biri emirleri, diğeri yasakları belirler (Gani, 2010: 10). Kur'an'da metafizik anlamda kullanılan nefis, zat manasından ayrı ilâhî bir latife olarak görülür (Kurt, 2015). Psikolojik anlamda nefis, "ben" veya "içgüdü" anlamına gelirken (Tarhan, 2009: 179), tasavvufi anlamda, insanın en büyük düşmanıdır ve onunla sürekli mücadele etmek gerekir (Süslü, 2016: 125). Bu çalışmada nefis kavramı daha çok bu anlamda kullanılmıştır.

Mevlana'ya göre nefis, öldürülme yerine ıslah edilmelidir. Nefsin türlü hastalıkları olabilir. Bunlardan birisi kibir, büyülenme ve kendini üstün görme halidir (Mesnevi, ders 4). Diğeri önder olup başkalarını yönetme arzusudur ki nefsin emmare yani en alt düzeyine işaret eder (Ardıç, 2014: 31). Nefsinin esiri olan insan, kendini her türlü ihtiyacın üzerinde ve yeterli olarak görür. Kendini yeterli görerek yanlışa düşer (Dorman, 2017: 53). Bu bakımdan nefsi kendi haline bırakmak, akli başında bir insan için en büyük yanlığıdır.

### **Eğitim Yönetiminde Ahlak ve Nefs**

Yöneticilerin görevlerini yürütürken, yasa ve politikalar kadar mesleki etik ilkelere uymaları da beklenir. Kamu örgütlerinde ahlakın tesis edilmesi ancak bu şekilde mümkün olabilir. Kamu yönetimi, kurumlarının etkili idare edilmesine yardım eder. Eğitim yönetimi ise, kamu yönetiminin insan gücünü yetiştirir. Yönetimsel etkililik gölge yöneticilerle değil, bilge yöneticilerle sağlanabilir. Bilge yöneticiler liderlik vasfına sahiptir, adalet üzere iş yapar ve akıl üzere hareket ederler. Kamu yararını kişisel isteklerinden üstün tutarlar (Sandal, 2017). Diğeri bir söyleyişle bunlar etkili yöneticilerdir.

Etkili bir yöneticide olması gereken beş özellik, bireysel farkındalık, iş ve yaşam dengesi, esneklik, alçakgönüllülük ve insan odaklılıktır (Babuç, 2015). Nefsini bilen yönetici güçlü ve zayıf yönlerinin farkındadır. İş yaşamı ile sağlığı arasında bir denge kurar. Okuldaki farklılıkları dikkate alır. Alçak gönüllü ve insan odaklıdır. İnsan odaklı ve alçakgönüllü olma hizmetkâr bir liderin göstereceği davranışlardır (Ekinci, 2015: 344).

Kimlerin yönetici olacağına karar vermek, örgütlerin geleceği açısından önemlidir. Bunun için gelişmiş ülkelere bakılabileceği gibi geçmiş uygulamaları incelemek de ya-

## ◆ İbrahim Gül

rarlı olabilir. En doğrusu Allah'ın kelimine bakmaktır. Kur'an-ı Kerim'de, "Allah size, mutlaka emanetleri [işleri] ehli olanlara vermenizi ve insanlar arasında hükmettiğiniz zaman adaletle davranmanızı emreder [Nisa/58] buyurulmaktadır. Bunun günümüzdeki karşılığı liyakattir. Başka bir deyişle herhangi bir göreve layık olanın getirilmesidir.

İşe layık olanların kamu kurumlarının başına getirilmesi, bireysel ve kurumsal açıdan yararlıdır. Bireysel açıdan bakıldığında, liyakatli kişi yönetilenlerden kabul görür. Bunlar liderlik vasfı taşıdıklarından takipçilerini (astlarını) kolay etkiler. İslâm dini bu lidere itaati şart koşar (Kahraman, 2008: 49). Kur'an-ı Kerim'de, "Ey iman edenler! Allah'a itaat edin. Peygamber'e ve sizden olan ulu'l-emre (idarecilere) de itaat edin (Nisa/59) buyrulur. Kurumsal açıdan, bilge kişiler izleyicilerin duygu ve potansiyellerini fark ederek harekete geçirirler ve bunun üretici niteliğe dönüşmesine yardımcı olurlar (Özgür, 2011: 229). Ancak önemli olan bu tür kişileri doğru tespit etmektir.

Yönetici vasıfları taşımayan kişilerin başa getirilmesi, kamusal bakımdan ciddi sıkıntılara sebep olabilir. Hz. Peygamber, yönetici olarak tayin ettiği kimselerin ehil ve dirayetli olmasına özen göstermiştir. Örneğin kendisinin vali yapılmasını isteyen Ebu Zer'i bu işe tayin etmemiştir (Kahraman, 2008: 50). Benzeri örnekler okul yöneticisi atamalarında gözlenmiş olup, bazı okul müdürleri atamalarda baskı gruplarından (sendika, siyasi parti vb.) yakınmışlardır (Demirtaş ve Özer, 2013: 18). Atamalarda ahlaki davranılmasını istemişlerdir. Yöneticiler atanırken kişinin sendikasına, siyasi görüşüne ve hükümete yakınlığına bakılmamalı (Yılmaz, 2014), nefsin isteklerinden uzak durulmalıdır.

Hz Ali'ye göre, idarecilikte taraf tutmak devleti lekeler. Devlet, liyakat sahibi ehil liderlerce idare edilirse, o zaman *hak ve adaletten* bahsedilir (Özbay ve Reza, 2010: 46). Hak ve adaletin olmadığı yerde ise ahlaktan söz edilemez. Sevingen'e (2017) göre, okullar emin ve ehil ellerde olmayıp, ortalık koltuğu hak etmeyen yöneticilerle doludur ve bu yollarla seçilen yöneticiler okulları babalarının çiftliği gibi yönetmektedirler. Yönetici atamalarında başka olumsuz uygulamaların olduğu (Kağan, 2013) ve bazılarının yargıya takıldığı bildirilmiştir (Danıştay, 2015).

Yöneticilik bilgi ve becerisine sahip olmayanlar belli makamlara talip olabilirler. Yönetici olmak isteyen, *yönetici olma hırsı* taşıyan insanlar bulunabilir. Aslında bu nefsin bireye kötü bir seslenişidir. Belli bir makama bu şekilde gelen, kendisini o makama getirene karşı borçlu hisseder. Böyle iş başına gelenler görevlerini yaparken, vicdanı yerine nefsinin sesine kulak verirler. Hatta bazen yasal olmayan şeyleri de yapmak zorunda bırakılırlar. Hz. Muhammed bir hadisinde, "Vallahi biz bu işe ne onu isteyen birini tayin ederiz; ne de ona hırs gösteren birini" buyurarak (Müslim, İmâret, 3: akt. Kahraman, 2008: 50), hırslı kişilerin yönetici olmasının olumsuzluğuna dikkat çekmiştir.

Yönetim, toplumu dönüştürme ve geliştirme yanında onu daha iyi bir noktaya getirmeyi hedefler. Bir bakıma, nefsinin hâkim ve ahlaklı yöneticileri iş başına getirmek

ister. Böyle yöneticiler güvenilir, kararlı, çalışkan, şeffaf, affedici, sorun çözücü, bilgi ve becerili, adil ve iletişime açık, başkalarının duygularını anlayabilen kişilerdir (Öner, 2016). Bu özelliklerin bazısı uzmanlık ancak diğerleri kişilik gerektiren özelliklerdir. Bu bakımdan yöneticiler seçilirken, adayların her iki özelliğe sahip olup olmadıklarına bakılmalıdır.

Eğitim, siyasal yönü ağır basan bir faaliyettir. Eğitimin siyasal bir işlevinin olduğu da bir gerçektir. Ancak eğitimin siyasallaşması ise farklı bir kavram olup, uygulamalarda sıklıkla rastlanan bir durumdur. Liyakatle işbaşına gelmenin hayal olduğunu bilen bazı fırsatçılar, iktidarın limanına gemilerini yaklaştırarak her türlü fırsattan yararlanma yolunu tercih etmektedirler (Karakaya, 2014). Kısaca eğitimin siyasallaşmasına zemin hazırlamaktadırlar. Böyle haksız uygulamalar ahlaki bir sorun olduğu gibi, nefsin akla galibiyeti veya aklın devre dışı bırakılması olarak değerlendirilebilir.

Yönetimin bir sanat mı yoksa bir bilim mi olduğu tartışılmalıdır. Sanat olduğunu savunanlara göre her insan yönetici olamaz, yöneticilik doğuştan gelen bir özelliktir. Bilim olduğunu savunanlar, yöneticiliğin bir okulunun olması gerektiğini savunurlar. Gelişmiş ülkelerde daha çok ikinci görüş kabul görmekte ve yöneticilerin yetiştirildiği okullar bulunmaktadır. Açıklan (2002: 151) bu görüşe katılarak, eğitim yöneticilerinin «lisansüstü» düzeyde yetiştirilmesini önermektedir.

### Okul Yönetiminde Ahlak ve Nefs

Okul yönetimi, kamu ve eğitim yönetiminden bağımsız değildir. Önceki paragraflarda sözü edilen ahlaki ilkeler ve nefsin isteklerine karşı koyma durumları okul yönetimi için de geçerlidir. Etkili okullar hem göreve hem de insana değer vermelidir (Erdoğan, 2006: 117). Carmelli ve arkadaşlarına (2006) göre, kurum yöneticisinin etkili liderlik davranışları, çalışanları yenileşmeye isteklendirdiği gibi, kurum performansının artmasına da yardım eder (akt. Şen, Ateşoğlu, Akdoğan: 2017: 574).

Okul yöneticisi, okulun amaçlarına uygun kararlar aldığı ve bunları uygulayabildiği kadar okulu etkili kılabilir. Brunsson'a (2017: 48) göre, *sürekli kararlar alma işi olmasaydı idari yaşam çok kolay olurdu*. Okul yöneticisi, yönetim süreçlerini etkili kullanmalı, bu konuda bilgi, beceri ve yeteneğe sahip olmalıdır (Kahramanoğlu, 1990: 4). Yönetme, bilgi ve beceriye sahip olma yanında, bunları düzenli olarak eyleme geçirmeyi de öngörür. Örgütsel hedeflere ulaşmada, yönetim süreçlerinin etkili işletilmesinin önemi birçok araştırmada dile getirilmiştir (Aytürk, 1990; Aşkun, 1982; Mc Cathy, 1989).

Yönetim süreçlerinin etkili olarak işletilmesinde, ahlaki ilkelere uymalı ve nefsin isteklerine karşı koymalıdır. Fayol tarafından ortaya atılan bu süreçler karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, etkileme, eşgüdümleme ve değerlendirme (Gregg, 1957: 271; Bursalıoğlu, 1991: 81) olarak sıralanmıştır. Burada yönetim süreçlerinin nefis ve ahlaki yönden kısa bir kritiğinin yapılması uygun görülmüştür.

Karar alma, yönetim süreçlerinin kalbi konumundadır. Okul almış olduğu doğru kararlar sayesinde yaşamını sürdürebilirler. Ancak doğru kararlar alabilme öngörü

◆ İbrahim Gül

ve beceri yanında nefsin isteklerine karşı koymayı gerektirir. Bir araştırmada, bölüm yöneticilerinin daha çok sezgisel kararlar aldığı, sezgisel karar vermede bilinç seviyesi düşük olduğu için duyguların işin içine girdiği ve elde edilen verilerin mantıkla işlenmeden kullanılması halinde, sorunlu kararların ortaya çıkabileceği belirtilmiştir (Tekin ve Ehtiyar, 2010: 3412).

Okullarda stratejik plan öngörülmektedir. Planlama, örgüt amaçlarına ulaşılması için okulun vizyonunu ve misyonunu belirleme, amaçları tespit etme ve stratejinin belirlenmesine ilişkin kararların verilmesi eylemlerinden oluşur (Özçam, 2007: 32). Yani okulun bulunduğu noktadan ulaşmayı beklediği durum arasındaki yolu çizer. Okulun amaçlarına ulaşmasını mümkün kılan faaliyetleri belirler. Geleceğe dönük bir bakış açısı taşıdığından, örgüt üyelerinin katılımını (Demir ve Yılmaz, 2010: 84) gerektirir. Her şeyi bildiğini zannedenler danışmaktan kaçınırlar. Hâlbuki Allah kibirlenen ve benlikte kalanı sevmez (Vaktidoldu, 1996: 27). Böyle yöneticilerden öğretmenler de nefret ederler.

Örgütlenme, yapıyı kurma ve örgütsel eylemleri içerir. Örgütlenmede, amaçlar, uzmanlık, eşgüdüm, yetki ve sorumluluklar dikkate alınır (Başaran, 1989: 348). Okul yöneticisi, okulun amaçlarını dikkate alarak öğretmenlerin uzmanlık alanlarına göre ders dağıtımını yapar. Eşgüdümü kolaylaştıracak bir yapı oluşturmaya gayret gösterir. Durum böyleyken yetki ve sorumluluk dengesizliği yüzünden (Keser ve Gedikoğlu, 2008: 17), yönetici doğruları değil, amirlerinin istediklerini yapmak zorunda kalmakta (Korkmaz, 2005: 249; Akçadağ, 2013: 394) ve böylece bazen etik ve ahlaki ilkelerin dışına çıkabilmektedir.

Başarılı bir okul yöneticisi, okul içinde çevresinde etkili bir iletişim ağı oluşturmalıdır. Okul çevre ilişkilerinin geliştirilmesine yardım eden iletişim (Gül ve Aslan, 2016: 216), okul içinde öğretmenlerin eğitim-öğretim çalışmalarının iyileştirilmesine de katkıda bulunur. Bir araştırmada, okul yöneticilerinin etkili iletişim becerilerine sahip olmadıkları, otoriter davranış sergiledikleri, her şeyi bildiklerini zannettikleri, kendilerini konumlarından dolayı başkalarından üstün gördükleri belirtilmiştir (Şanlı, Altun ve Karaca, 2014: 10). Gazali'ye göre, âlimin afeti, kendini büyük görmesidir.

Denetleme, yönetimin eylem ve işlemlerinin etkili ve verimli olup olmadığının sürekli kontrol edilmesidir. Denetlemede karşılaşılan sorunlar: tek ölçüt kullanma, müsamaha gösterme, hale etkisi (genel yargı), objektif olmama, herkesi vasat görme eğilimidir (Erdoğan, 2004: 77). Bir çalışmada, okul yöneticileri değerlendirme konusunda kendilerini yeterli görürken (Karagöz, 2006: 105), maarif müfettişleri ise, okul müdürlerinin yapmış olduğu değerlendirmeleri objektiflikten uzak görmüşlerdir (Gül, 2017: 35). Kul ile kendi nefsi arasında olan adalet, nefsi helâke götüren şeylerden sakınmakla mümkündür. Hz. Muhammed, *adalet güzel bir şeydir, ama o idarecilerde çok daha güzeldir* buyurmaktadır.

Ehliyetsiz yöneticilerin iş başına getirilmesi, denetimde objektifliğin bozulmasının önemli bir nedenidir. İdare etme becerisine sahip olmayanlar, objektif denetleme kabi-

liyetinden de uzak olurlar. Liyakatsiz yöneticileri iş başına getiren güç, denetim sürecinin etkili işlemesine engel olabilir. Bu görüş yöneticiler tarafından da doğrulanmaktadır. Bir araştırmada, yöneticiler *siyasal açıdan kayırma ve atamalarda politik davranmayı* en çok sıkıntı çekilen konular arasında saymışlardır (Bulut ve Bakan, 2005: 87). Nefsin levvame düzeyine işaret eden böyle bir durumda, insanlar pişmanlık duymalarına rağmen yanlışta ısrar ederler.

Denetim elemanları ehliyetle seçilmeli ve belli niteliklere sahip olmalıdır. Hz. Ali, *seni kendini beğenmeye sevk edecek şeylerden sakın* derken, denetçilerin de alçak gönüllü olmasını; *memurların işlerini teftiş ettir, onlara gerçek ve vefalı gözcüler gönder* derken, denetimi yapacak kişilerin ehliyetli seçilmesini istemiştir (Özbay ve Reca, 2010: 59, 68). Bir araştırmada, eğitim kurumlarının denetiminde müfettişlerin, öğretmen ve yöneticileri denetlerken onların düşünce, inanç, kılık-kıyafet, memleketi, siyasi referansı ve sendikaları gibi özelliklerine göre değerlendirdiği bulgusu (Can, 2013: 58) bu görüşü desteklemektedir. Bu davranışlar, insanların nefislerine yenik düşebileceğini göstermektedir.

### Sonuç

Toplumsal yaşayışımızda hep yöneten ve yönetilen bir sınıf olmuştur. Yönetilenlerin rahat ve huzur içinde yaşamasının, bir dereceye kadar yönetici sınıfın ahlaklı ve faziletli olmasına bağlı olduğu bilinmektedir. Kamu yönetimi başta olmak üzere, yönetimin çeşitli alanlarında görevli yöneticilerin nefesine hâkim olması ve yönetsel etik değerlere uyması, başta kalkınma olmak üzere, ülkenin toplumsal huzur ve barışının sağlanmasına önemli derecede katkı sağlayacaktır.

Eğitim yönetimi, gelişmekte olan bir alan olup, onun alt sistemi okul yönetimi, ülke kalkınmasına farklı yönlerden destek sağlamaktadır. Okul, başta iyi vatandaş olmak üzere, ülkenin ihtiyaç duyduğu insan gücünü yetiştirir. Aynı zamanda ülkeyi yarınlara taşıyacak liderlerin yetişmesine olanak sağlar. Bu bakımdan okul yönetimi, ülke yönetiminin temel taşlarından birisini oluşturmaktadır.

Okul böylesine önemli bir kurum olduğu için onu idare eden yöneticilerin de liyakatle seçilmesi gerekir. Kur'an'da belirtilen *işin ehli*, günümüzde *liyakat* kavramına karşılık gelmekte ve yönetici seçiminde en uygun ölçüt olarak görülmektedir. Hz. Peygamber yönetici olacak kişilerin ehil ve dirayetli olmasına özen göstermiştir. Hz. Ali'de idarecilikte taraf tutmanın devlete leke getireceğini belirterek böyle bir durumda ülkede hak ve adaletten bahsedilemeyeceğini vurgulamıştır. Ancak yönetici seçiminde liyakatin pek dikkate alınmadığı bazı araştırmalarda dile getirilmektedir.

Liyakatsiz, yönetme hırsıyla dolu kişiler yönetici olmak isteyebilirler. Bu kişiler daha çok siyasi makamları kullanarak iş başına gelirler. İşin kötü yanı, kendilerini yöneticilik makamına getirenlerin *emir kulu* olurlar. Bağımsız karar alamadıkları gibi kendi akıllarını da kullanamazlar. Hâlbuki yönetici olmanın doğru yolu, iyi bir yöne-

## ◆ İbrahim Gül

ticilik eğitimi alma yanında, ahlaki ve etik kurallara uyma, nefsin isteklerinden uzak tutmaktan geçer.

Yöneticilerin okulu idare etme şekli de önemlidir. Yönetici, okulu idare ederken etik ilkelere uyar ve okul toplumuna örnek olur. O yönetsel etiğin okul içinde ve dışında etkili olmasına özen gösterir. Okul yöneticisi, alçak gönüllü ve insan odaklıdır, nefsinin bilir. Bir hadiste, *nefsini bilen Rabbini bilir* buyurulmuştur. Yönetici karar alırken danışır ve başkalarına değer verir. İnsanlara hizmet etme duygusuyla doludur. Kısaca etik ve hizmetkâr liderlik davranışları gösterir.

Etkili yönetici, yönetim süreçlerini işletirken nefsin isteklerinden uzak durur ve ahlaki değerleri dikkate alır. İşgörenlerle birlikte rasyonel kararlar almaya çalışır, planlama eylemine herkesi katar, başkalarıyla samimi ilişkiler kurar, farklılıkları gözetir ve adaletten ayrılmaz. Okulda yetkisinden çok etkisini kullanır ve astlarını objektif olarak denetlemeye özen gösterir. Bunları yaparken öğretmen ve öğrenciler arasında ayırım yapmaz. Şeffaf ve hesap verebilir davranışlar gösterir. Bunlar yapılmadığı sürece, yönetsel etik ve ahlak kavramından bahsedilmeyeceğine inancı tamdır. Bu sonuçlar doğrultusunda yöneticilere Hz. Ali'nin şu sözleriyle bir öneride bulunmak yerinde olacaktır: *"Bütün işlerinde nefsinin kollayıp baskı altında tut ki onu yola getirip, emniyet içinde olası. Nefsinin seninle başkaları arasında ölçü kabul et ve kendin için istediklerini başkaları için de iste. Kendin için arzu etmediğin şeyi başkaları için de isteme."*

Bulgular doğrultusunda, yönetici seçme, atamada ve değerlendirmelerinde; etik, ahlak ve nefis kavramları ile liyakatin dikkate alınması önerilmektedir.

## Kaynakça

- Açıkalın, A. (2002). Daha bir eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 30, 149-151
- Akarsu, Bedia. (1998). *Felsefe terimleri sözlüğü*. İstanbul: İnkılap Yayınevi.
- Akçadağ, T. (2013). Okul yöneticilerinin bakış açılarıyla üst yönetimler: sorunlar, beklentiler, çözüm önerileri ve yansımalar, *International Journal of Human Sciences*, 10 (2), 379- 399
- Arabacı, İ.B., Şanlı, Ö. ve Altun, M. (2015). Okul yöneticilerinin yetiştirilme ve atama yöntemlerine ilişkin sendika temsilcilerinin, maarif müfettişlerinin ve okul yöneticilerinin görüşlerinin değerlendirilmesi, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (31), 166-186.
- Ardıç, Necdet (2014). İrfan Sofrası, (Tasavvuf serisi 14; II. basım), Erişim: 10.01.2018. <http://www.terzibaba.com/kitaplar.pdf/14.irfanmektebiyeni.pdf>
- Arzova, B. (2002). Adil olmadan yönetici olunmaz, <http://www.hurriyet.com.tr/adil-olmadan-yonetici-olunmaz-111697> 10.02.2018.
- Aşkun, İ.,C. (1983). İşgören, İstanbul: Cem Ofset

- Aydın, İ. (2003). *Eğitim ve öğretimde etik*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Aytürk, N. (1990). *Yönetim sanatı*, Ankara: Emel Matbaacılık Ltd. Şti
- Babuç, D. (2015). İyi bir yönetici olmanın 5 yolu, <http://www.milliyet.com.tr/iyi-bir-yoneticisi-olmanin-5-yolu-pembenar-detay-yasam-2022226/> Erişim: 25.01.2018.
- Balci, A. (1990). Eğitim yönetiminde kuram ve araştırma. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 23 (1), 735-746.
- Balci, A. (2005). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntem teknik ve ilkeler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Baloğlu, N. (2014). Karar verme. S. Turan (Ed.), *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama içinde* (s. 225-266). Ankara: Pegem.
- Başaran, İ. E ve Çinkır, Ş. (2011). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*, (3. Basım), Ankara: Ekinoks Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (1989). *Yönetim*. Ankara. Gül Yayınevi.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., ve Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117- 134.
- Brunsson, K. (2017). *The teachings of management perceptions in a society of organizations*, Springer Briefs in Business, e-Book, DOI 10.1007/978-3-319-56120-2
- Bulut, Y. ve Bakan, İ. (2005). Yönetici ve yöneticilik üzerine Kahramanmaraş kentinde bir araştırma, *SÜ İİBF Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1 (9), 62-89.
- Bursalıoğlu, Z. (1991). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*, (8. Baskı), Ankara: Pegem Yayın no: 2
- Can, E. ve Işık Can, C. (2013) okul yöneticilerinin etik dışı uygulamalarının belirlenmesi. *II. Kamu Etiği Kongresi. Bildiri özetleri kitabı içinde* ss. 84-85. 27-28 Mart 2013 TODAİE, Ankara.
- Can, E. (2013). Eğitim kurumlarının denetiminde karşılaşılan etik dışı uygulamalar. *8.Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi*. Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi, 7-9 Kasım 2013 İstanbul.
- Carmeli, A.; Meiter, R. ve Weisberg, J. (2006a). Self-Leadership Skills and Innovative Behavior at Work. *International Journal Of Manpower*, 27(1). 75-90.
- Carmeli, A. ve Tishler, A. (2006b). The Relative Importance of The Top Management Team's Managerial Skills. *International Journal of Manpower*, 27 (1). 9-36.
- Calverley, E. E., (1964). İslam Ansiklopedisi, "Nefis" Maddesi, IX. c., İstanbul: Millî Eğitim Basımevi.
- Dalay, İ. (2001) *Yönetim ve Organizasyon-İlkeler ve Teoriler Stratejiler*. Yönetim ve Yönetici. Adapazarı: SAÜ-Yayın No: 43.
- Danıştay (2015). Okul müdürü ve müdür yardımcısı atamalarına iptal kararı, <https://www.mercururlar.net/haber/519590/okul-muduru-ve-mudur-yardimcisi-atamalarına-iptal-karari.html> Erişim: 3.2.2018.

◆ İbrahim Gül

- Demir, C. ve Yılmaz, M., K. (2010). Stratejik planlama süreci ve örgütler açısından önemi, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, :25(1), 69-88.
- Dorman, Emre (2017). *Kendini Kınayan Nefis*. İstanbul: Destek Yayınları
- Erdem, A.. R. (2015). Eğitim yönetimi etiği ve eğitim yönetiminde etik liderliğin kritiği, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*,10, 1-15.
- Erdoğan, İ. (2004). *Okul Yönetimi Öğretim Liderliği*. Ankara: Sistem Yayıncılık No: 228
- Erdoğan, İ. (2006). Okul yöneticilerinin genel özellikleri ve yöneticilik tutumlarıyla ilgili bir araştırma, *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 103-118.
- Ekinci, A. (2015). Okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışları ölçeğinin geliştirilmesi ve hizmetkar liderlik davranışlarının öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi, *Eğitim ve Bilim*, 40 (179), 341-360.
- Eryılmaz, B. (2002). *Kamu yönetimi*. İstanbul: Erkam Matbaası
- Fink, A. (2005). *Conducting research literature reviews: From the internet to paper (2nd Ed.)*. London: Sage Publications Ltd.
- Gani, M. (2010). *Nefs Muhasebesine Psikolojik Açından Bakış*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Gregg, R. T. (1957). The administrative process, *Administrative behavior in education*. (Ed. Roald F. Campbell, Russell T. Gregg), New York: Harper and Row Publishers.
- Gül, İ ve Aslan, D. (2016). Okul, aile ve toplum ilişkilerinin öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi, *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(3), 203-218.
- Gül, İ. (2017). Maarif müfettişi başkanlıklarının kaldırılmasıyla ilgili müfettiş görüşleri, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Özel sayı, 10 (2), 23-38.
- Gül, İ. (2018). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Gül, H. ve Gökçe, H. (2008). Örgütsel etik ve bileşenleri, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,13(1), 377-389.
- Gül, G. (2004). Birey toplum eğitim ve öğretmen, *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 223-236
- Han, H. (2014). Analysing theoretical frameworks of moral education through Lakatos's philosophy of science. *Journal of Moral Education*, 43(1), 32-53. doi: 10.1080/03057240.2014.893422
- Hoy, W. K. Ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama*, (7. Baskı) (ç. S. Turan), Ankara: Nobel Yayınları.
- Kağan, M (2013). Yönetici Atamada Haksızlık Bitmek Bilmiyor, Erişim: 23.01.2018. <http://www.mebpersonel.com/yonetici-atamaları/yonetici-atamada-haksizlik-bitmek-bilmiyor-h50919.html>

- Kahraman, A. (2008). İslam'ın Yöneticilik İçin Önerdiği Bazı İlkeler. *Somuncu Baba Dergisi*, 93, 1-85.
- Kahramanoğlu, E. (1990). *Genel liselerdeki yönetim uygulamalarının çağdaş yönetim anlayışı açısından değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Karagöz, B., K. (2006). *Okul yöneticilerinin yönetim süreçleri açısından karşılaştıkları problemler*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Karakaya, Y. (2014). Eğitimin siyasallaşması, <http://www.yozgatyenigun.com/egitimin-siyasallaşması-makale4892.html> Erişim: 5.2.2018.
- Keser, Z. ve Gedikoğlu, T (2008). Ortaöğretim okul müdürlerinin yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerinin belirlenmesi, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 3(2), 1-23-.
- Kocatürk, Y. (2016). Akıl akıldan üstündür. <http://www.maturidiyeseviotagi.com/akil-akildan-ustundur-2/> Erişim: 17.02.2018.
- Korkmaz, M. (2005). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: sorunlar – çözümler ve öneriler, *Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25 (83), 237–252.
- Kur'an-ı Kerim Meali (2017). <https://kuran.diyaret.gov.tr/tefsir/Nis%C3%A2-suresi/551/58-ayet-tefsiri>
- Kurt, A. (2015). Ruh, Ene ve Nefis, Risale-i Nur, Sayı: 98. Erişim: 23.01.2018 <http://irfanmektebi.com/2015/01/01/ruh-ene-ve-nefis/>
- Mc Carthy, J., J. (1989). *Başarısız yöneticiler*, (çev. B. Çorakçı), İstanbul: İlgı Yayıncılık ve Tic. Ltd. Şti
- Memduhoğlu, H. B. ve Zengin, M. (2011). İlköğretim okullarında örgütsel güvene ilişkin öğretmen görüşleri. *Yüzyüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(1), 211-217.
- Müslim (2017), İmaret, 3. Hadis.
- Oda Tv (2017). Yine yakalandılar. <https://odatv.com/yine-yakalandilar-2707171200.html>, Erişim: 23.01.2018
- Orhan, A. T. (2015). Nefisler ve vicdanlar muharebesi, Erişim: 15.02.2018. <http://www.karakalem.net/pfFormat.asp?article=5054>
- Oxford Advanced Learner's Dictionary. (2005). *Oxford advanced learner's dictionary of current English (7th ed.)*. Oxford: Oxford University Press.
- Öner, N. (2016). Yönetici Ahlakı, <http://davetmektebi.com/yonetici-ahlaki/> Erişim:23.01.2018
- Özçam, E. (2007): *büyük işletmelerde stratejik planlama ve konuya ilişkin bir araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Özdemir, S. (2013). Eğitim Yönetiminin Alanı ve Kapsamı, *Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygulama*, Ankara: Pegem Akademi.
- Özgener, Ş. (2004). İş Ahlakının Temelleri, Nobel Yayınları, Ankara.
- Özgür, B. (2011). Yönetim Tarzları ve Etkileri. *Maliye Dergisi*, 161, 215–230.

◆ İbrahim Gül

- Özlem, D. (1997). *Günümüzde Felsefe Disiplinleri*, (2. Baskı), İstanbul: İnkılap Kitapevi Yayınları.
- Özmen, F ve Batmaz, C. (2004). İlköğretim okul müdürlerinin öğretmen denetimindeki etkililikleri- cinsiyet ve yaş değişkenine göre öğretmen görüşleri, *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya
- Özülke, F. (2015).Yönetimden yönetişime kavramsal bir değişim yolculuğu, E: 15.02.2018 <http://fusunozulke.com/yonetimden-yonetisime-kavramsal-bir-degisim-yolculugu/>
- Sevingen, Y. (2017). Yönetici Görevlendirmelerinde Adalet İle Nefis. Erişim: 23.01.2018, <http://www.kamuajans.com/yonetici-gorevlendirmelerinde-adalet-ile-nefis-makale.470241.html>
- Shapiro, J. and Stefkovich, J.A. (2005). *Ethical leadership and decision making in education*, 2nd edn. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
- Stefkovich, J.A., O'Brien, G.M. and Moore, J. (2002). School leaders ethical decision Making and the best interests of students. *Paper presented at the 7th Annual Values and Leadership Conference*, Toronto, Canada.
- Süslü, M., Z. (2016). Tasavvufî Tefsirlerde Müşterek Yorumlar –Nefs, Kalp Ve Ruh'a İşaret Ettiği İddia Edilen Kur'an Kelimeleri Bağlamında Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24, 111-131.
- Şanlı, Ö., Altun, M. ve Karaca, R. (2014). Okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin öğretmen ve öğrenci görüşlerine göre değerlendirilmesi, İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi, 1(2), 1–12.
- Şen, E., Ateşoğlu, H. ve Akdoğan, S. (2017). Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları, Performans Uygulamaları ve Kurumsallaşmaya İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi, İşletme Araştırmaları Dergisi, 9(3), 572-593.
- Tanilli, S. (1997). *Yaratıcı Aklın Sentezi*, İstanbul: Adam Yayıncılık.
- Tarhan, N. (2009). İnanç Psikolojisi, İstanbul: Timaş Yayınları
- Tekin, Ö., A. ve Ehtiyar, V., R.(2010). Yönetimde karar verme: batı Antalya bölgesindeki beş yıldızlı otellerde çalışan farklı departman yöneticilerinin karar verme stilleri üzerine bir araştırma, *Journal of Yasar University*, 20(5) 3394-3414.
- Usta, A. (2011). Kuramdan uygulamaya kamu yönetiminde etik ve ahlâk, *KSÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 39–50.
- Ünal, A. (2013). Hesap verme bilinci (Vaaz), <http://guncelvaaz.com/index.php/96-guncel-vaazlar/664-hesap-verme-bilinci.html>, 16.02.2018
- Vaktidoldu. A., A. A. (1996). *Cabbar kulu*, İstanbul: Can Yayınları.
- Yılmaz, Ö. (2014). Milli Eğitimin siyasallaşması, <http://www.mebpersonelleri.net/milli-egitim-siyasallasmasi-makale,302.html> 5.2.2018.

