

EĞİTİM YÖNETİMİNDE ADALETİN ÖNEMİ VE GEREKLİLİĞİ ÜZERİNE BİR İNCELEME¹

Mehmet KÜÇÜKÇENE², İsmail AYDOĞAN³

Öz

Toplumlarda uyum ve düzenin devamı için adalet olmazsa olmazlardandır. Kişilerin birbirlerinin haklarını çiğnemenin hayatlarını devam ettirmesi adalet ve saygı çerçevesinde gerçekleşecektir. Bugün insanların birbirleri ile olan etkileşimi artmış ve adalet, üzerinde durulması gereken daha da önemli bir kavram haline gelmiştir. Toplumda olduğu gibi her örgütün kendi hedeflerini gerçekleştirmesinde ve çalışanlarının memnuniyetini sağlamasında da adalet önemli bir yer tutmaktadır. Bu bağlamda, eğitim örgütlerinde adalet kavramının incelenmesi ve açıklanması, örgüt çalışanları ve örgütlerde bir farkındalık oluşturacaktır. Aynı zamanda çalışanların örgüte olan bağlılığını, mesleki başarılarını, performanslarını, motivasyonlarını, örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve çalışanlar arasındaki etkileşim ve iletişimi de olumlu yönde etkileyecektir. Bu çalışmanın amacı ise adalet kavramı konusunda kavramsal bir analiz yapmak ve bu analiz çerçevesinde eğitim yönetimi alanındaki adalet olgusunun gerekliliği, önemi ve etkileri üzerine inceleme yapmaktır.

Anahtar Kelimeler: Eğitim Yönetimi, Adalet, Hak, Yönetimde Adalet, Örgütsel Adalet.

An Investigation on the Importance and Necessity of Justice in Educational Administration

Abstract

Justice is an indispensable must for maintaining the concordance and order in societies. Living in societies without doing somebody an injustice will occur within the frame of justice and respect. Today, the interaction of people has increased and the justice has become an important concept on which should be laid emphasis. In the same way, the justice has a significant position for all organizations which desire to achieve theirs' goals and to give pleasure and satisfaction to their employees. To examine and clarify the concept of justice in educational organizations creates awareness for employees in organizations. In addition, it affects in a positive way the organizational commitments, occupational abilities, performances, productivities, motivations, organizational citizenship behaviors, interactions and communications of employees in educational organization. The aim of this study is to carry out a conceptual analysis in the subject of justice and to examine the necessity, significance and effects of phenomenon of justice in educational administration field.

Keywords: Educational Administration, Justice, Right, Justice in Administration, Organizational Justice.

- 1 Bu makale, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalında 2017 yılında tamamlanan "Eğitim Yönetiminde Adalet Olgusu" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.
- 2 Arş. Gör., Kırıkkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, E-posta: mehmetkucene@hotmail.com
- 3 Prof. Dr., Kırıkkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü. E-posta: iaydogan124@gmail.com

Giriş

Adalet, siyasal sistemlerin, bireyler arasındaki ilişkilerin ve eylemlerin ahlaki bakımından adil ya da doğru olma niteliği, adil davranma ilkesi; eylemde adil olma niteliğini ya da ilkesini gösterme, dürüstlük; bir eylemin ahlaki doğruya, ahlaksal usa ya da gerçeğe uygun olması; hak tanırılığın ya da hakkın hüküm sürmesi olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca İlk Çağ Yunan felsefesinden bu yana dört ana erdemden biri olarak kabul edilmektedir (Güçlü, Uzun, Uzun ve Yolsal, 2008: 9-10).

Adalet kavramının tartışılması, insanların toplu halde yaşamlarını sürdürmeleri, ihtiyaçlarını karşılarken elde etmiş oldukları kazançların eşitlik ve doğruluk anlayışıyla dağıtılması gerekliliği neticesinde ortaya çıkmıştır (Atalay, 2005: 7). İlk insandan beri iki kişinin olduğu bir yerde adaletten bahsetmek mümkündür. Çünkü iki kişi ya da daha fazla kişinin olduğu bir yerde bir çatışma olacaktır. Çatışmaların çözümünde ise adalet araya girecektir (Çeçen, 1993). Çünkü adalet, toplum içerisinde vücut bulan insanın, bir toplumun üyesi olarak nasıl yaşayacağını düzenleyen rehberdir (Töremen ve Tan, 2010: 59).

Her kurum ve yapının bir parçası olması gereken adalet, asıl amacı insan yetiştirmek olan eğitim kurumlarında ön planda tutulması gereken bir olgudur. İnsanlar, çoğunlukla okul öncesi eğitimden yükseköğretime kadar hayatının büyük bir bölümünü eğitim kurumlarında geçirmektedir. Geçirilen bu süre şüphesiz kişinin karakterinin şekillenmesine ve hayatında önemli bir role sahip olmasına neden olacaktır. Bu nedenle insanın yetiştirildiği bir yerde sağlıklı bir düzenin olması şarttır. Bu düzenin sağlıklı olarak sürdürülmesini sağlayacak şeylerden birisi ise adalet olgusunun var olmasıdır. Bu bağlamda, insanın şekillendiği eğitim kurumlarında ve bu kurumların yönetiminde adalet olgusunun önemi, her daim adaletli uygulama ve davranışların sergilenmesi ile vurgulanmalıdır.

Eğitim kurumlarında adalet olgusunun incelenmesinin bireylerin yetişmesinde, eğitim kurumlarının düzenli olarak insan yetiştirmesinde ve sağlıklı toplumların oluşmasında önemli rol oynayacağı düşünülmektedir. Eğitim örgütlerinde adalet kavramının incelenmesi ve açıklanmasının, eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerde bir farkındalık oluşturması beklenmektedir. Aynı zamanda eğitim kurumlarında yöneticiler tarafından adalet olgusunun bilinmesi ve kurumlarda adil uygulamaların sergilenmesi, çalışan bireylerin örgüte olan bağlılığını, mesleki başarılarını, performanslarını, motivasyonlarını, örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve çalışanlar arasındaki etkileşim ve iletişimi de olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir.

Bu araştırmanın amacı; adalet kavramı konusunda kavramsal bir analiz yapmak ve bu analiz çerçevesinde eğitim yönetimi alanındaki adalet olgusunun gerekliliği, önemi ve etkileri incelemektir. Bu amaç doğrultusunda adaletin tanımı ve kapsamı ele alınmış; daha sonra genelden özele doğru bir sıra izlenerek, yöne-

timde, örgüt yönetimlerinde ve eğitim kurumlarının yönetiminde adalet olgusu kavramsal olarak ele alınmıştır.

Adalet Kavramı ve Kapsamı

Adalet; doğru, dürüst, dengeli anlamlarına gelen a-d-l kökünden gelen Arapça bir sözcüktür. Türk Dil Kurumunda (2017) adaletin “*yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması, türe*”, “*hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme*”, “*bu işi uygulayan, yerine getiren devlet kuruluşları*” ve “*herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk*” olarak dört çeşit anlamı bulunmaktadır. Adaletin karşıt anlamı ise zulümdür. Zulüm kelimesi, anlamı “*haksızlık, zorbalık*” olan z-l-m kökünden gelmektedir. Zulüm; “*güçlü bir kimsenin yasaya veya vicdana aykırı olarak başkasını uğrattığı kötü durum, kıyğı, eziyet, cefadır*” (TDK, 2017).

Adalet; bir toplumda, değerlerin, ilkelerin, ideallerin, erdemlerin cisimlerin somutlaşmış, hayata geçirilmiş olması durumudur. Herkesin hak ettiği ödül ya da cezayla karşı karşıya gelmesi hâlidir (Cevizci, 2005: 13). Hökeleki (2011), adalet ve hakkaniyetin bir gereği olarak her bireyin çabaları, becerileri, yetenekleri ve katkıları ölçüsünde hak ettiğini almasını gerektiğini ifade etmiştir. Adalet; adaletsizlik duygusunu ortaya çıkaran nedenleri yok ederek, aksaklıkları-problemleri düzelterek yani adaletsizlik duygusunun ortaya çıkmasını engelleyerek sağlanabilir. Adalet kişiler tarafından bir amaç olarak görülürse, toplumda istenilen, olması beklenen, gerçekleşmesine karşı çıkılan değişmesi istenen tüm kararlar, davranışlar ve işlemler adalet çerçevesi içinde ele alınır (Çeçen, 1993: 23).

Adalet en yüce, nesnel ve mutlak bir değer anlatımı şeklinde, insanın davranışını ahlaki boyutta inceleyen ve eleştiren bir düşünce, hakka ve doğruluğa saygıyı temele alan ahlak ilkesi, doğruluk, dürüstlük, tarafsızlık, uygun ve doğru muamele olarak da ele alınabilir (Cevizci, 2005: 13). Adalet aynı zamanda bir vicdan meselesidir. Vicdan kişiyi kendinin ve diğer insanların davranışları hakkında bir yargıda bulunmaya iter. Haklının haksızdan, suçsuzun suçludan ayrılması ve karşılığında ödül ya da cezanın verilmesi anlamına da gelen adalet kavramı, bir insanın davranışının ahlaka uygun olup olmadığını inceler ve belirler (Çeçen, 1993).

Adalet kavramı, içerisinde birçok düşünce ve olguyu barındırmaktadır. Bu nedenle adalet kavramı çok yönlü ve karmaşıktır (Çeçen, 1993: 26). Karaman’a göre (2009: 5) adalet; doğruluk, dürüstlük, eşitlik, hak yemezlik, hakkaniyet ölçülerine uyma, meşruluk, tarafsızlık, insaniyet, iyilik gibi anlamları içinde bulundurmaktadır.

Toplumsal yaşamda uyum ve ahengin devam etmesi, insanların bireysel ve toplumsal rollerini sağlıklı olarak sürdürebilmeleri için ahlakın insanlara kazan-

dırılmasında adalet erdemi önemli bir rol oynamaktadır (Tercan Topuz, 2012). Ayrıca adaletin sağlanmasında güç ve otorite önemli bir yere sahiptir. Fakat sadece gücün olması adaletin var olduğu anlamına gelmemektedir. Adalet ortadan yok olduğunda ise geriye kalan sadece kaba kuvvettir ki bu durum adaletin karşısı olan zulme yol açabilmektedir (Çeçen, 1993).

“Adalet mülkün temelidir” sözü bir devletin ayakta kalabilmesi ve bekasının devamı için ihtiyaç duyduğu adaleti ifade etmektedir. Bu nedenledir ki adalet ve hakkaniyet toplumun en temel ihtiyaçlarından biridir. “Adalet mülkün temelidir” sözüyle aynı doğrultuda olan bir ifadeyi Aristoteles “Hukuk ve adalet, toplum ve devletin temelidir” şeklinde ifade etmiştir (Güriz, 2013). Yaygın bir adâlet anlayışı toplumda hüküm sürmediği zaman, güç odaklı ilişkiler ortaya çıkar. Bu durum ise güçlünün güçsüzü ezdiği bir düzenin oluşmasına neden olabilir (Hökelekli 2011: 57).

Adaletin hukuksal olduğu kadar düşünsel bir boyutu da vardır. Adaletin açık bir biçimde belirlenememesi ve belirsiz ve görelî olması, adaletin insanların değer yargılarından ileri gelmesindedir. Bir toplumda hukuk kurallarını ya da gelenek ve göreneklere belirleyen yine kişilerin değer yargılarıdır. Yer ve zamana göre de kişilerin değişen etik algısı adalet kavramının da farklı anlamlar kazanmasına neden olmaktadır (Çeçen, 1993). Buna paralel olarak Gözler (2008), tabii hukukta adaletin tanımının çağdan çağa değiştiğini; İlk Çağ’da tabiata, Orta Çağ’da tanrısal emirlere ve Yeni Çağ’da ise akla uygun olan şeylerin adil olarak görüldüğünü ifade etmiştir.

Yönetimde ve Örgütlerde Adalet

Aydoğan’a (2015) göre “adalet, yönetim olgusunun kalbidir”. Yani nasıl bir vücut kalp olmadan ayakta kalamaz ve ölürse, örgütlerde de adalet olmazsa yönetimine devam edemez ve yıkılır. Adaletsiz yönetim elbet bir gün son bulur. Nizamülmülk (2006), Siyasetname’sinde şöyle der: “Bir melik, inkâr ve küfürle (imansızlık ve kâfirlikle) ayakta kalır; fakat adaletsizlikle (zulümle) ayakta kalmaz”. Aynı şekilde “Adalet mülkün temelidir” sözü de yönetimde adaletin gerekli olduğu esasını gün yüzüne dökmektedir. Burada “mülk” olarak kullanılan kelime esasında “devletin egemenliği altında bulunan toprakların bütünü, ülke” (TDK, 2017) anlamına geldiğinde cümle doğru yargıyı vermektedir. “Adalet mülkün temelidir” sözü bir devletin ayakta kalabilmesi ve bekasının devamı için ihtiyaç duyduğu adaleti ifade etmektedir. Bu nedenledir ki adalet ve hakkaniyet toplumun en temel ihtiyaçlarından biridir.

Adaletin sağlanmasında yakın olandan uzak olana doğru bir sıra izlenebilir. Öncelikle, kişi kendi bireysel yaşamında beden ve ruhen kendine adil olmalıdır. Başka bir deyişle, birey bedenini ve ruhunu dengeli bir şekilde uygun amaç ve işlevler doğrultusunda kullanırsa kendine adil davranmış olur. Diğer taraftan

ise toplumsal yaşamda diğer bireylerin haklarına saygı duyması ve diğerlerine karşı haksız davranışlarda bulunmaması gerekir (Hökelekli, 2011). Bir yöneticinin emrinde ya da yönetimi altında bulunan bireylere davranışlarında ve verdiği kararlarda adil olmasıdır. Adil olmayan bir yönetici bulunduğu statü ve makamı kötü niyetleri için kullanabilir.

Aydoğan (2015), bir örgüt yönetiminde adaletin var olup olmadığını şu dokuz ilkenin örgüt içerisinde sağlanıp sağlanmadığına bağlı olduğunu belirtmiştir:

Özgürlük: Örgüt içerisinde iş görenlerin kendini rahat hissetmesi, mutlu olması, yöneticilerine dilek temenni ve önerilerini rahatlıkla söyleyebilmesidir.

Şeitlik (Tarafsızlık): Aynı durumdaki ya da aynı pozisyondaki meslektaşların aynı yararlarından faydalanabilmesidir. Çalışanın cinsiyet, ırk, din ya da siyasi görüşü gibi nedenlerden dolayı herhangi bir ayrımcılık yaşamamasıdır.

Açıklık: Örgütle ilgili yasa ve kuralların herkesçe bilinmesi, hangi durumlarda ne tür bir karşılığının olabileceğinin bilinmesidir. Kapalı kapılar ardında gizli konuşmaların olmaması, alınan kararların mümkün olduğunca katılımcı bir anlayışla alınması, cezaların ve ödüllerin herkesçe bilinmesi durumudur.

Yasalara Uygunluk: Uygulamaların yasalara uygun olarak yürütüldüğü bir örgütte iş gören, yöneticilerin yasadışı iş ve işlemler yapmayacağını bildiğinden, kendi geleceğinden de emin olur. Bu durum iş görenin örgüte olan güvenini de artırır.

Sorumluluk: Yöneticiler için olmazsa olmaz, yaşamsal bir ilkedir. Sorumluluklarının farkında olan ve yerine getiren bir yönetici, hem örgütün amaçlarının yerine getirilmesinde hem çalışanların hakkının adil olarak teslim edilmesinde hem de örgütün ülke ve çevresine karşı kimi yükümlülüklerinin yerine getirilmesinde üzerine düşen görevleri eksiksiz olarak yerine getirmek için çabalar.

Saygılılık: Hem örgütün dış çevresine hem de örgütte çalışan personel gösterilmesi gerekli olan bir ilkedir. Saygılı yöneticiler sınırlarını, yani nerede durması gerektiğini bilen yöneticilerdir. Yöneticinin saygılı olmasının en önemli yanı, çalışanların maddi ve manevi ihtiyaçlarını bilmesi ve bu ihtiyaçları gidermeye çalışmasıdır.

Dürüstlük: Olanı olduğu gibi yansıtmayı, açık sözlü olup gerçeği her yerde söylemeyi, kişi ya da duruma göre tavrı almamayı gerektirir. Dürüst olan bir yönetici maiyetinde çalışan personelin de dürüst davranışlar sergilemesini bekler.

Tutumluluk: Örgütü kaynaklarının tutumlu kullanılarak israf edilmesini engellemeyi gerektirir. Tutumlu yönetici kendisinin israf etmemesinin yanında çalışanların da kaynakları tutumlu kullanmasını, israf etmemesini sağlar. Bunun için gerekli düzenleme ve denetimleri zamanında yapar.

Çevreye Duyarlılık: Örgüt yönetimi, örgüt içindeki sorumluluklarının yanı sıra örgütün içinde bulunduğu çevreyi de dikkate almalıdır. Çevredeki değişme ve gelişmelerden haberdar olunmalı, bu değişme ve gelişmeler doğrultusunda iş görenlerin gerekli yenileştirmelerini ve uyum sağlamalarını için gereken düzenlemeleri yerine getirmelidir.

Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet; birey ya da grupların, örgütün ya da örgüt yöneticilerinin kendilerine karşı olan tavır ve davranışları karşısında algıladıkları adaletli davranma derecesi ve bu algılamaları doğrultusunda gösterdikleri davranışa yönelik tepkilerdir. Başka bir deyişle, örgüt çalışanlarının örgütte kendilerine ne kadar adil davranıldığına ilişkin algılarını ve bu algıların örgüt açısından sonuçlarını (bağlılık, güven, doyum, yabancılaşma, stres vs.) örgütsel adalet konu edinmektedir (Balci, 2016). Öte yandan örgüt çalışanları, örgüt yönetiminde olan bireylerin adaletsiz uygulama ve davranışlarla karşılaştıklarını algıladıklarında işlerine, yöneticilere, iş arkadaşlarına ve örgütün tümüne karşı bağlılık ve sadakat duyguları azalır. Bunun ötesinde örgüte karşı olumsuz duygu ve tutumlar benimsemelerine neden olabilir (Eren, 2014).

İnsanlar aile kurumunda başlayan hayatını okullarla, üniversite yaşamıyla ve meslek hayatı ile devam ettirmektedir. Tüm bu süreçte insanın çevresi, kural ve normlarla çevrilmiş küçük ya da büyük yapı ya da örgütlerle sınırlıdır. İnsanın kendini bu örgütlerden soyutlaması olanaksız görünmektedir. Bu örgütler arasında insanın daha çok vakit geçirdiği yer mesleki hayatlarını sürdürdükleri örgütlerdir. Bu nedenle çalışanların buldukları örgütte adil muamelelerde karşılaşması, bu konudaki düşünceleri ve memnuniyetleri örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinde önem arz etmektedir. Aşağıda, adalet ile örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiye vurgu yapılmıştır.

Bayram (2005) örgütsel bağlılığı, çalışanın örgüte karşı olan sadakat duygusu ve çalıştığı örgüte hissettiği bağın ölçüsü ve gücü olarak tanımlamıştır. Örgüt içerisinde sergilenen adil uygulamalar, çalışanların örgütsel bağlılığını artırıcı bir etkiye sahiptir. Bu nedenle örgütsel adalet, örgütsel bağlılığı doğru oranda etkileyerek olumlu davranışları artırma gücüne sahip olduğu söylenebilir (Taşcıoğlu, 2010: 52). Bununla birlikte Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009) örgüte duyulan adalet duygusunun yüksek olmasının, örgütsel bağlılığın da yüksek olmasına neden olduğundan dolayı iş görenlerin rollerini daha iyi yerine getireceğini ve performanslarını artıracaklarını belirtmektedirler.

İş tatmini, bireylerin belirli işler hakkındaki iş ortamına, iş arkadaşlarına yönelik duygu ve inanışları ile ilgili içsel değerlendirmeleri (Solmuş, 2004: 186) ve çalışanın işinden duyduğu memnuniyeti ifade eder. Adaletin olduğu bir çalışma

alanı ve adil uygulamalar bireylerin iş tatminlerini artırmaktadır. Böyle bir ortamda çalışmalarını sürdürenler, kurumları için pozitif tutum sergileyerek hedeflerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunurlar. Bu nedenle iş tatmini ne kadar yüksek olursa örgütler de o derece başarılı olurlar (Taşçıoğlu, 2010: 51). Sonuç olarak örgütte kuralları adil olarak uygulayan bir yönetici çalışanlarının iş tatminine olumlu olarak katkıda bulunacak, bu katkı da, örgütün yararı şeklinde kendini yeniden gösterecektir.

Güven duygusu; bir insanın toplum içerisinde hayatını devam ettirirken, doğuştan getirdiği ve kaybetmemesi gereken bir duygudur. Hayat içerisinde hem muhtaç olunan, hem de yaşatılması gereken bir duygudur. Güvenin sağlanmasında ise dürüstlük şarttır. İçinde bulunulan toplumun ve örgütlerin sağlıklı olması, her bireyin güvenilir ve dürüst olmasına bağlıdır (Aydoğan, 2016: 149). Örgütsel güven; bir çalışanın çalıştığı örgüte, örgüt yönetimine olan güvenleri ve yönetimin kendilerine söyledikleri şeylere karşı oluşan güven derecesidir (Şimşek ve Taşçı, 2004: 313). Örgüt ikliminin ana göstergesi olan güven duygusu, dürüstlük ve adaletin sonucu ortaya çıkan bir duygudur (Aydoğan, 2016: 153).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, *“örgütün biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve açık bir biçimde tanımlanmayan, ancak bir bütün olarak örgütün etkili ve verimli çalışmasına yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı birey davranışı”* olarak tanımlanmaktadır (Kıray, 2011: 19). Buradaki gönüllük kavramından kasıt; çalışanın iş tanımında bulunan, yapması gereken işleri yapmasından ziyade tamamen kendi isteği ve tercihi doğrultusunda örgüte ve örgüt içerisindeki diğer çalışanlara yardım etmeyi amaçlayan davranışların sergilenmesidir.

Çalışanların örgütte adaletin sağlandığını algılamalarının, yöneticilerinin adil olduklarını hissetmelerinin onların örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemelerinde etkili rol oynadığı bilinmektedir. Bu bağlamda örgütte, ödüllere daha ziyade çalışanlara adil davranılması ve adil uygulamaların sergilenmesi çalışanlar için daha önemlidir denilebilir (Konovsky ve Pugh, 1994).

Örgüt içerisinde bu tür davranışların varlığını hissetmek isteyen bir yönetici çalışanlarına adil uygulamaların varlığını göstermeli ve onlara hissettirmelidir. Bu bağlamda eğitim kurumları, örgütsel vatandaşlık davranışlarının en çok görülmesi, sergilenmesi gereken yerlerin başında gelmelidir. Çünkü okullar, maddi anlamda üretim yapan işletmeler değildir. Eğitim kurumlarında diğer örgütler gibi kısa ya da kâra dayalı hedeflere ulaşılması değil, insan ruhunun işlenmesi amaçlanmaktadır. Bu bağlamda öğretmenlere ve okul yöneticilerine düşen en önemli görev; bu güzel görülen örgütsel vatandaşlık davranışlarının öğrenciler tarafından görülmesini, sergilenmesini ve bunların övülmesini sağlamak olacaktır (Aydoğan, 2016).

Eğitimde Adalet

Eğitim kurumları; kâr amacı ve maddi kaygı gütmeyen kurumlardır. Eğitim kurumlarının amacı insan yetiştirmektir. Bu nedenle eğitim kurumlarının yönetimi, amaçları kâr elde etmek olan işletmelerden çoğu zaman farklılaşmaktadır. Eğitim kurumlarının girdisi ve çıktısı insandır (Aydoğan, 2015). Aileden gelen bir çocuğu, bir yetişkin olarak topluma sunar. Bu nedenle, çevresiyle her zaman etkileşim halinde olması gereken eğitim kurumlarında adalet kavramının önemi ön plana çıkmaktadır.

Adalet, eğitimin neredeyse her bir noktası ve alanında gündeme gelebilir. Sözelimi kavramın uygulamasına ölçme ve değerlendirmede rastlanmaktadır. Burada adalet sözelimi dersi alan her öğrencinin dersten geçmesi, herkesin eşit muamele görmesi olarak anlaşılabilir. Fakat bu durum asla adaletle bağdaşmaz. Çünkü çalışanla çalışmayanın aynı eşit muameleye tabi tutulması adaletle zarar verip adaletsizliğin ortaya çıkmasına yol açabilir. Eğitim hizmeti alan kişilerin eğitim sistemi içinde eşit muameleye tabi olma hakları vardır. Lakin bu tür bir usul veya kural adaleti yeterli olmayıp, bunun bir liyakat adaletiyle tamamlanması; yani çocukların hak ettiklerini alması gerekir (Cevizci, 2010: 14).

Eğitim kurumlarının yönetiminde; eğitim kurumunun iç ve dış öğelerinin etkisi bulunmaktadır. İç öğeler olan yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler ve diğer personeli ile eğitim kurumu çevresinin ve baskı gruplarının farklılaşması da bu etkisin yönünü belirlemektedir. Yine de etkiye asıl yönünü verecek olan her şeyden önce eğitim kurumlarının başında olan yöneticilerdir (Serinkan ve Ürkek Erdiş, 2014). Bu nedenle yöneticiler tarafından adalet kavramının bilinmesi, örgüt içerisinde örgüt üyeleri tarafından adaletle ilişkin algıların saptanması, adil uygulamaların, davranışların sergilenmesi ve bu konuda örnek olunması eğitim örgütünün sağlıklı insanlar yetiştirmesinde önemlidir.

Eğitimde adaletten söz edildiğinde, en önemli şeylerden biri, toplumdaki herkese veya bütün sınıflara eğitim hizmetinden faydalanma noktasında eşit muamele göstermektir. Bununla birlikte, kaynakların eşit dağıtılması noktasında, sağlıklı bir insanla dünyaya kalbi delik olarak gelmiş iki farklı insanı aynı muameleye tutmanın, ikincinin varlığını sürdürebilmesi için daha çok kaynağa ihtiyaç duyması nedeniyle bir adaletsiz yaşanacaktır. Aynı şekilde, eğitim hizmetlerinden yararlanma açısından bölge ve cinsiyet olarak çok geride kalmış bölgelerle bu konuda ilerlemiş bölgelerdeki kişileri eşit muameleye tutmanın kendisi de adaletsizlik olabilir. Bu nedenle adaleti hayata geçirme noktasında zaman zaman pozitif ayrımcılığa başvurmakta yarar olabilir (Cevizci, 2010: 14).

Eğitimde adalet konusunun bir diğer boyutu ise eğitim kurumlarındaki çalışanların adil muameleler görmesidir. Eğitim kurumlarında çalışan kişilerin uğraşlarının insan olması nedeniyle, bu kurumlarda adalet olgusunun ön plana çıkması ve bunun neticesinde de çalışanların kurumlarında adalet duygusunu

hissetmeleri gerekir. Bu bağlamda eğitimde ve eğitim yönetimindeki adalet kavramının daha iyi anlaşılması ve uygulamaların adalet ilkesi doğrultusunda gerçekleştirilmesini sağlamak üzere eğitimde ve eğitim yönetiminde adalet olgusu üç ana başlık altında ele alınacaktır.

Eğitim Yönetimi Süreçlerinde Adalet

Her örgüt bir amaç doğrultusunda bir araya gelir ve amaçları doğrultusunda ilerler. Amaca ilerleyen yolda örgütün sevk ve idare edilmesi gerekir. Bu durum yönetim süreçleriyle doğrudan ilişkilidir (Bursalıoğlu, 2013: 80). Eğitim bilimini diğer alanlardan farklı kılan önemli unsurlardan biri de eğitimin “insan” ile ilgilenmesi ve “insan”ı ele almasıdır. Bu nedenle diğer “yönetim” alanları ile kıyaslandığında “eğitim yönetimi” alanında da bir farklılık olacaktır. Bunun yanında eğitim yönetimi kavramı eğitimin tüm unsurları ile ilgilidir. Bu bağlamda eğitim yönetimi, eğitim sistemini tüm bileşenleri ile ele almayı amaçlamaktadır (Taymaz, 2003: 22). Bu bölümde, yönetim süreçleri, eğitim yönetimi bağlamında adalet kavramı ile ilişkilendirilerek ele alınmıştır. Eğitim yönetimi süreçleri, genel kabul görmüş şekliyle, karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, etkileme, eşgüdümleme ve denetleme olarak bilinmektedir (Başar, 2006: 158).

Karar Verme Sürecinde Adalet

Bursalıoğlu'na (2013) göre ise karar, yönetimin kalbidir ve bir örgütün sağlıklı bir şekilde yaşaması için karar önemli bir yer tutmaktadır. Eğitim kurumlarında karar verme sürecine kararın ilgilendiği tüm bireylerin katılması gerekir. Özellikle öğretmenlerin katılımı önemli bir yer tutmaktadır. Bu nedenle karara katılım fırsatı öğretmenlere sağlanmalıdır. Aynı zamanda öğretmenlerin karara katılımı diğer öğretmenler ve okul yöneticilerinin niteliklerinin artması için bir fırsat oluşturabilir ve alınan kararlar daha etkili olabilir. Ayrıca karara katılım, uygulamanın anlaşılmasına, benimsenmesine ve uygulamanın etkili olarak gerçekleştirilmesine de yardımcı olacaktır (Aydın, 2005: 129).

Karar aşamasından okul yöneticilerinin atacağı ilk adım, okulun yönetimini etkileyen unsurların her birini bir karar verici organ olarak görmek ve bu düşünceyi benimsemektir. Karara katılım engellenirse bu durum uygulamaya karşı olumsuz tutum sergilemelerine neden olabilir. Bunlarla birlikte okul yöneticisi, karar verme sürecinde atılması gereken gerekli adımları bilmesi gerekir (Bursalıoğlu, 2013: 82). Bu bağlamda, bir okul yöneticisi okulla ilgili kararları almadan önce okulda bulunan öğretmenlerle bir toplantı gerçekleştirerek alınacak karar için öğretmen görüşlerini almalıdır. Bunu yapması öğretmenlerin yöneticiye karşı olan güvenini artıracak, uygulamaların adil olduğunu düşünmesini sağlayacaktır. Örneğin; bir yönetici, dönem başında ders programları yapılmadan önce öğretmenlerin hangi günlerde ders almak istediğini öğretmenlerle yapılacak olan bir toplantı neticesinde yapmalıdır. Aynı şekilde bir öğretmen de sınıf içinde ka-

rar alırken bunu öğrencileri ile konuşmalıdır. Sınıf yönetiminde önemli bir kural olan 'kuralları öğrenciler ile birlikte belirleme' öğrencilerin sınıf yönetimine katılma durumudur. Sınıf içerisinde bir kural belirlenirken öğrencilerle birlikte belirlenmesi, öğrencilerin kendilerini önemli hissetmelerini aynı zamanda bu kuralı çabuk kabul etmelerini sağlar.

Bunun yanında bir öğretmen okulun kurallarını ihlal etmeden kendi ile ilgili konularda kendi kararını verebilmelidir. Bu konuda özgür olması, öğretmenin performansını ve motivasyonunu olumlu olarak etkileyecektir. Taş (2010) yaptığı bir araştırmada öğretmenlerin en önemli iş değerini, işleriyle ilgili kendi kararlarını alabilmek olarak ifade etmiştir. Çünkü kişi özgür olduğu zaman, yapacağı işin niteliğini de artıracaktır.

Planlama Sürecinde Adalet

Planlama, gelecek için muhtemel seçenekleri belirleme sürecidir, başka bir deyişle geleceği düşündürmektir. Akılcı bir eylem, planlamayı gerekli kılar. Planlama uygulama öncesi düşünmeyi gerekli kılan zihinsel bir süreçtir (Aydın, 2005: 133). Eğitim planlaması; eğitim kurumlarında geleceği ya da geleceğin sağlayabileceği birçok seçeneği artırmak, hedefleri ve değişen sorumlulukları belirlemek, bazı sorunların baş gösterebileceği alanlara dikkat çekmek ve ortaya çıkabilecek sorunlar için çözümler öngörmektir (Adem, 1981:13).

Okul yönetiminde planlama ise eğitim kurumunun yönetiminde belirlenen amaçlara ulaşmada girdilerin sağlanması ve kullanılması yöntemlerinin belirlenmesi sürecidir. Bu anlamda eğitim için sağlanabilecek girdiler; öğrenciler, eğitim çalışanları, eğitim için araç ve gereçler, eğitim tesisleri ve teknoloji olarak sıralanabilir. Eğitimin çok kişiye getirilebilmesi için bunların yeterli olarak sağlanması; bireyleri en iyi nitelikte eğitebilmek için de niteliğin yükseltilmesi gerekmektedir (Başaran, 1988: 308).

Karar vermede olduğu gibi planlama sürecinde de örgütün üyeleri örgütün işleyişine ilişkin planlamaya katılım göstermelidir. Bu durumu eğitim kurumları ile bağdaştıracak olursak özellikle yükseköğretim kurumlarında, fakülte ve bölümler dönem başında ve dönem sonunda akademik kurullarını etkili bir şekilde gerçekleştirmelidir. Akademik kurulların etkili şekilde yapılması dönem içerisinde eğitim-öğretim etkinliklerinin düzenli bir şekilde sürdürülmesini sağlayacaktır. Aynı şekilde periyodik olarak öğretmenlerle okul yöneticileri arasında toplantılar gerçekleştirilmelidir. Öğretimin planlanması birlikte yapılmalıdır. Çünkü bu toplantılarda öğretmen kendini ifade etme fırsatı bulacak; geçmiş döneme ait şikâyetlerini ve hoşnutsuzluklarını, gelecek dönem içinse dilek ve isteklerini bu toplantılarda belirtebilecektir. Bu bağlamda planlama gerçekleşirse ortaya çıkacak pürüzler en aza indirgenerek adaletsiz bir ortamın oluşması engellenmiş olacaktır.

Örgütlenme Sürecinde Adalet

Örgütlenme, örgütün amaçlarına ulaşması için yapıyı kurma, girdi ve çıktı unsurlarını bir bütün haline getirme sürecidir. Başaran'a (1988) göre eğitim yönetiminde açısından örgütlenme ise okulun yapısını kurma; yenileştirme, bütünleştirme; eğitim faaliyetleri için takım oluşturma anlamına gelmektedir. Örgütlenme kendi içinde üç bölüme ayrılmaktadır (Balcı ve Aydın, 2001): *Yapıyı kurma*, örgütün hedeflere ulaşması için görevlerin belirlenmesi, bölümlere ayrılması, önem derecesine göre öncelik verilmesi, basamaklara ayrılması ve her basamaktaki yetki ve sorumlulukların saptanması olarak ifade edilmektedir. *Kadrolama*, kurumun hedefleri doğrultusunda gerekli görev ve işleri yerine getirecek uygun kişilerin görevlendirilmesi anlamına gelir. *Donatım*, çalışanlar için performanslarını en üst düzeye çıkarabilecekleri çalışma ortamının hazırlanmasını gerektirir.

Örgütlenme sürecinde adaletin sağlanması için en önemli adım kadrolama adıdır. Kadrolama işinde önemli olan nokta en uygun çalışana en uygun işin verilmesini gerektirir. Her işin o işi yapabilecek kişiye yani işin ehline verilmesi adaleti sağlamada önemli bir adımdır. Fakat bu durum işi yapan kişiye her işin verilmesi durumuna da dönüştürülmemelidir. Aksi takdirde, bir çalışana çok fazla iş verilmesi, çalışanın yılma davranışı sergilemesine neden olabilir. Örneğin; okullarda düzenlenen sosyal aktivitelerin, kulüp faaliyetlerinin, resmi program ve törenlerin sürekli aynı öğretmenler tarafından hazırlanması kişide bıkkınlık hissine neden olabilir. Bu nedenle görev ve sorumluluklar yöneticiler tarafından adalet çerçevesinde dağıtılmalıdır.

Eğitim kurumlarında çoğunlukla merkezi bir yapı olup çoğu kadrolama ve yapılandırma durumları Milli Eğitim Bakanlığı tarafından belirlendiğinden okul yöneticileri örgütlenme konusunda sınırlı yetkilere sahiptir. Bundan dolayı, okul yöneticileri belirli kalıpların dışına çıkamayarak yaratıcı kararlar ortaya koyamamaktadır. Oysa bu durum yöneticilerin seçeneklerini kısıtlamaktadır (Bursalıoğlu, 2013: 109). Bu bağlamda örgütlenme sürecinde, eğitim yöneticileri için yetki-sorumluluk dengesi sağlanmalıdır. Bir çalışana yetkinin çok verilmesi, o çalışanın görevini kötüye kullanmasına; sorumluluğun çok verilmesi ise bıkkınlığa yol açabilir. Bu denge unsuru adalet çerçevesinde gerçekleştirilmelidir.

İletişim Sürecinde Adalet

Bir örgüt içerisinde etkili yönetimi sağlayabilmek için tüm bilgiler iletişim kanalıyla elde edilir ve iletişim ile diğer çalışanlara iletilir. İletişim sürecinin var olmadığı herhangi bir örgütün devamını sağlaması mümkün olmayacaktır (Kaya, 1991: 107). Eğitim kurumu olan okulların iklim ve yapısında, resmi (formal) iletişim ile karşılaştırıldığında resmi olmayan (informal) iletişim daha önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, okul yöneticileri, çalışanların etkileşimleri ve iletişimlerini çok iyi yönetmelidir. Aksi takdirde çıkacak olan sorunlarda yöneticinin

etkili ve hızlı adımlar atması gecikecek, zorlaşacak ya da imkânsız hale gelecektir (Bursalıoğlu, 2013: 113).

Tüm bunlar göz önüne alındığında adil bir yönetici başka insanlar ile arasında, diğer insanların kendi arasında farklılıklara sahip olduğunun bilincinde olmalıdır. İletişim kurduğu kişilerin olaylara ve durumlara bakış açılarının kendisinin farklı olduğunu unutmamalıdır. Bu nedenle iletişim esnasında karşısındaki kişiyi dikkate alarak dinlemelidir. Konuşmak kadar dinlemek de iletişimin önemli parçalarından biridir. Bu bağlamda konuşanın sözü kesilmemeli, fikirleri yargılanmamalıdır. Düşüncesini ifade etmesine izin verilmelidir. Ayrıca bir yönetici sözlerinin açık ve anlaşılır olmasına dikkat etmelidir. Bu doğrultuda sözlerinin anlaşılıp anlaşılmadığını kontrol edebilmek için karşısındaki kişilerden dönüt almayı beklemelidir.

Bir yönetici örgüt içerisinde etkili bir iletişim mekanizması kurmalı ve ilgili kişileri zamanında ve yeterli bir şekilde bilgilendirmelidir. Yöneticinin adil uygulamalar sergilemesi; örgüt çalışanlarının bu uygulamaları adil olarak algılamalarında bazen yetersiz kalabilir. Eksik ya da yetersiz iletişim ise örgüt içerisinde 'fısıltı' ya da 'dedikodu'lara yol açar. Bunun önüne geçmek ve adaletin örgüt içerisine tam anlamıyla nüfuz edebilmesini sağlamak amacıyla bir yönetici iletişim kanallarını her zaman açık tutmalıdır. Bununla birlikte, bir eğitim yöneticisi kişisel durumlarını bir kenara bırakarak örgüt içerisindeki her kişi ile iletişimde etkin ve etkili olmalıdır. Çünkü eğitim kurumları, öğrencileri toplum yaşamına hazırlayan yerlerdir. Öğrencinin, okulda gördüğü tutum, tavır ve davranışları örnek alarak kendi yaşamında da aynı tavır, tutum ve davranışları sergileyebileceği akıldan çıkarılmamalıdır. İletişimde adalet daha çok örgütsel adaletin etkileşimsel adalet türü ile ilgilidir.

Etki Sürecinde Adalet

Başaran'a (2000) göre etki bir insanın, başka bir insanın ya da grubun davranış, değer, tutum, duygu, inanç boyutlarında değişiklikler meydana getirme derecesi olarak ifade edilebilir. Etkileme; yöneticilerin, astların (çalışanların) davranışlarını etkileyerek örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi sağlama sürecidir (Balcı, 2016: 60). Karmaşık bir ilişkiler ağı bulunan örgütlerde insan unsurunun kontrolünde güç, yetki ve sorumluluk kavramlarından yararlanır. Güç, başkalarını etkileme yeteneği; yetki, bir şeyi yapma hakkına sahip olmaktır. Sorumluluk ise bir işi yapma zorunluluğudur (Çelik, 2000: 80).

Okul yönetiminde güç paylaşılmalıdır. Bütün gücü elinde tutmaya çalışan yöneticiler, öğretmen ve öğrenci memnuniyetsizliği, yabancılaşma ve düşmanlıkların yaşanması gibi sorunlara maruz kalacaklardır (Karadağ, 2010: 15). Bir okul yöneticisi her türlü etki yolunu deneyerek istediği sonuca ulaşamazsa, yetki çözümünü kullanmalıdır. Bunun yanında okulun dış öğelerine yetkiyle hükmetmesi mümkün değildir. Eğitim kurumlarının yapı ve iklimi gereği, okul yöneticileri

özendirici davranışlarda bulunmalı ve anlayışlı bir tutum sergilemelidirler. Çünkü okuldaki çalışanlardan özellikle öğretmenlerden beklenen davranışların sağlanmasında özendirme etkili bir yöntem olabilir (Bursalıoğlu, 2013: 121).

Bu noktada yönetici kişiden beklenen adil davranışları sürekli göstermesi, örgüt içerisinde gösterilen adil uygulamaları da takdir etmesidir. Lider kişi, peşinden kitleleri sürükleyebilmeli, karizmatik gücünü kullanabilmelidir. Bu nedenle yöneticinin sürekli çalışanlar için bir örnek olduğunu unutmaması gerekir. Öğrenmelerin örtük olarak daha fazla gerçekleştiği göz önüne alındığında ise rol model olmanın önemi daha önemli hale gelmektedir.

Koordinasyon Sürecinde Adalet

Eşgüdümleme olarak da bilinen koordinasyon sürecini Başaran (2000) “iş-bölümü ile birbirinden ayrılan insan gücü kaynağını dikeyine ve yatayına tümleştirerek, örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye güdüleme süreci” olarak tanımlamıştır. Bu noktada yöneticinin örgüt içerisinde birlik ve beraberliği sağlayabilmesi önemli bir rol oynamaktadır.

Eğitim kurumlarında eşgüdümleme sürecinin etkili olarak sürdürülmesi, sistemin hedeflerinin çalışanlar tarafından tam olarak idrak edilmesine ve kabul görmesine bağlıdır. Ayrıca her çalışanın kendi sorumluluklarını tam olarak anlamış olması gerekir. Bu noktada yöneticiye düşen görev ise koordinasyon sürecinin ne kadar derin ve geniş etkilerinin olduğunu fark etmesidir (Bursalıoğlu, 2013: 125).

Örgütlemeye olduğu gibi her işi o işin ehline verilmesinin yanında koordinasyonda iş bölümü yapılırken işler yetkinliği olan kişilere bırakılmalıdır. Bunun yanında üst-ast ast-üst ilişkilerine dikkat edilmelidir. Üstlerin astlara açık, doğru ve dürüst davranması, astların da üstlere saygı ve hoşgörü göstermesi gerekir.

Değerlendirme Sürecinde Adalet

Yönetim süreçlerinin sonuncusu değerlendirme ve denetimdir. Başar (2006), denetimin önemi “Denetlenmiyorsanız siz yönetmiyorsunuz demektir.” sözüyle belirtmiştir. Değerlendirmenin amacı, örgütün amaçlarına ne kadar ulaştığını belirleme ve bu doğrultuda örgütün etkililiğini üst düzeye çıkarmaktır (Aydın, 2005). Bursalıoğlu (2013), değerlendirme amacının “uygulamanın başarı derecesini tarafsız olarak belirleyebilmek” olduğunu ifade etmiştir. Gelinek noktada, denetimin amacı ve işlevi kontrolden ziyade örgütün işleyişini iyileştirmeye ve geliştirme yönelik olarak görülmektedir (Aydın, 2005: 3).

Eğitim kurumları yöneticileri, yönetim sürecini değerlendirebilecek bilgiyi ve beceriyi sahip olmalıdır. Bunun yanında örgüt ve araştırma konularına hâkim olmalıdır çünkü değerlendirme yapmadan önce bir araştırma gerçekleştirmesi ve değerlendirmeden sonra örgüt ile ilgili yeni düzenlemelerde bulunması gerekebilir (Bursalıoğlu, 2013: 133).

Yukarıda belirtildiği üzere değerlendirme, örgütün başarısını ortaya çıkarmak, amaca ulaşmadaki ilerlemeyi görmek üzere yapılır. Amaca ilerlerken her çalışanın gösterdiği performans farklılık gösterecektir. Bu nedenle adil bir yönetici değerlendirme yaparken tarafsız olmalı, değerlendirme neticesinde çalışanlarını ödüllendirmelidir. Ödüllendirme yaparken çalışanın örgüt için yaptığı katkılar mutlaka dikkate alınmalıdır.

Okul Yönetiminde Adalet

Bir sistem olarak, eğitimin etkililiği ve ciddiyeti boyutunda en önemli alt sistem okuldur. Yönetim biliminin eğitim kurumlarında uygulanması eğitim yönetimini, eğitim yönetiminin okul unsuruna uygulanması da okul yönetimini ortaya çıkarmaktadır. Okul yönetimi, amaçları doğrultusunda eğitim kurumunun sağlıklı bir şekilde işlemesini amaçlamaktadır. Bu bağlamda, okuldaki madde ve insan kaynağının etkili olarak kullanılması önem arz etmektedir. Kendine has özellik ve farklılıklara sahip olan eğitim kurumlarının yönetiminde okul yöneticisinin görevi, eğitim kurumunda hedeflerin gerçekleştirilmesi için çalışanlara görev paylaşımı yapma, onları koordine etme ve sonucu değerlendirme süreçlerinden oluşmaktadır. Bu görevin, Milli Eğitim Bakanlığının eğitim politikası ve amaçları çerçevesinde etkili olarak yerine getirilmesi gerekir. Bu bağlamda ise okul yöneticisinin bu görev için belli yeterliklerinin olması beklenir (Bursalıoğlu, 2013).

Bir lider olarak okul yöneticisi, okulun amaçlarına ulaşmasını sağlamalı, bir okul kültürü oluşturmalı ve sağlıklı bir okul iklimi sürdürmelidir. Bunun yanında öğretmenlerin motivasyonlarının sağlanmasında ve artırılmasında, okulda sağlıklı bir iletişim ortamının oluşturulmasında, eğitim öğretimin etkili bir şekilde devam ettirilmesinde okul yöneticilerine önemli liderlik rolleri düşmektedir (Akçay, 2000).

Eğitim kurumlarında öğretmenler arasında bireysel farklılıklar bulunabilmektedir. Bu farklılaşma, öğretmenlerin farklı olaylar karşısında farklı algılamalarına ve birbirinden ayrı davranış geliştirmelerine neden olabilmektedir. Bazen bu farklılaşma anlaşmazlık ve çatışmalara bile yol açabilmektedir. Bu noktada çatışmaları ve anlaşmazlıkları giderecek olan okul yöneticisidir. Okul ortamında, öğretmenler arasında iş ve sosyal ilişkiler anlamında adaleti sağlayacak olan vicdanlı okul yöneticilere ihtiyaç vardır. Okul yöneticilerinin, sağlıklı bir yönetim sürdürebilmeleri için adaleti her zaman göz önüne almaları gerekmektedir (Serinkan ve Ürkek Erdiş, 2014). Bu bağlamda dikkat etmeleri gereken konular şu şekilde sıralanabilir:

Ders Dağıtımı: Dönem başlamadan önce okullar ders dağıtımı yapılırken bazen adaletsiz uygulamalar gerçekleşebilmektedir. Örneğin; aynı zümreden olan öğretmenler arasında ders dağılımında eşitsizlikler görülebilmektedir. Bir başka örnek olarak okul yöneticisi; bir öğretmene daha başarılı olarak bilinen sınıfların derslerini verirken, başka bir öğretmene başarısız öğrencilerin daha fazla bulun-

duğu bir sınıfın dersini verebilmektedir. Adil bir yönetici bunun önüne geçmelidir. Ders dağıtımı yaparken mümkünse öğretmenlerin bir arada bulunduğu ortamda fikirlerini alarak yapmalıdır.

Ders Programlarının Yapılması: Okul yöneticisi, ders programlarını yapmadan önce kesinlikle öğretmenler ile iletişime geçmelidir. Öğretmenlerin programlarda istedikleri gün ve saatler, mümkün olduğunca her öğretmenin istediği gibi ayarlanmaya çalışılmalıdır. Öğretmenin bu konuda önemsendiğini ve fikirlerinin alındığını hissetmesi önemlidir. Yönetici öğretmenin istediği saatlere uygun olarak yerleştirememiş bile olsa öğretmen yöneticiye karşı bir kırgınlık ve kızgınlık duygusu yaşamayacaktır.

Kişilerarası İlişkiler: Her örgütte olduğu gibi eğitim kurumlarında da kişiler arasından mizaç bakımından farklılıklar bulunabilmektedir. Adil bir okul yöneticisi, öğretmenlerle olan ilişkilerinde ve gösterdiği muamelelerde hoşgörü ve nezaketi elden bırakmamalıdır. Üstün asta göstereceği nezaket ve hoşgörü, astın da üste göstereceği saygıyı artıracaktır.

Kurallara Bağlılık: Örgütlerin yaşamını sağlıklı olarak sürdürebilmesi, düzenin devam edebilmesi için önceden belirlenmiş kurallar doğrultusunda işleyişini sürdürmesi gerekir. Eğitim kurumları da belirlenen yönetmelikler ve kurallar doğrultusunda eğitim yöneticileri tarafından yönetilir. Bu kuralların, öğretmenler tarafından bilinmesini ve uyulmasını okul yöneticileri sağlamalıdır. Kurallara uygunsuz davranışlar sergileyen çalışanlara ise gerekli yaptırımlar uygulanmalıdır. Aksi takdirde kuralların işlerliği kalmayacak ve kimse kurallara uymayacaktır. Bu durum ise düzensizlik ve kaosun yaşanmasına neden olabilir.

Eşitlik: Bir okul yöneticisi, eşit konum ve statüde bulunan çalışanlara eşit davranışlar göstermelidir. Öğretmenler arasında her hangi bir nedenden ötürü kayırmacıktan uzak durmalı, öğretmenlerin kurumlarda adaletsizliği hissetmelerine izin vermemelidir. Yönetici, karşısında hoşnut olmadığı bir öğretmen dahi olsa hakkı ne ise onu öğretmene teslim etmelidir.

İletişim ve Bilgi Paylaşımı: Örgüt içerisinde adil uygulamalar sergilemek çalışanlara bazen adalet algısının tam olarak geçmesine yetmeyebilir. Adil yönetim uygulamalarının yanında yönetici çalışanlar ile arasında etkin bir iletişim sağlanmalı ve kişiler ile alakalı durumlarda gerekli bilgi paylaşımlarında bulunmalıdır. İletişim ve bilgi paylaşımının bulunmadığı durumlarda örgüt içerisinde “dedikodu” tarzında iletişim yolları gelişebilir ve bu durum örgüte zarar verebilir. Aynı zamanda çalışanlarla yönetici arasındaki iletişimsizlik, çalışanlarda olumsuz ya da yanlış tutumların oluşmasına da neden olabilmektedir.

Doğan (2002), yapılan araştırmalar doğrultusunda çalışanlara aktarılan bilgilerin yeterli ve çok olmasının, çalışanların iş doyumunu ve algılanan adalet üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu belirtmektedir. Bununla birlikte, Açıkgoz (2009)

üst kademe ile çalışanlar arasında iletişimi sağlayan kanalları yalnızca bir iletişim aracı işlevi görmemekte ve bunun yanında çalışma azmini, doyumunu ve kurumda adaletin hissedilmesini sağlaması konusunda etkili bir strateji olarak görmektedir.

Bazı durumlarda okul yöneticileri sorunların çözümünde tutarlı, etkin ve adil davranışlar sergileyemeyebilir. Helvacı (2010) araştırmasında, okul yöneticilerinin etik davranış boyutunda gösterdikleri en düşük düzeyde davranışlardan bazılarını; tartışmalara yapıcı ve anlayışla katılma, öğretmenlerin başarısını adaletli bir şekilde ödüllendirme olduğunu ifade etmiştir. Bu bağlamda ise okul yöneticilerine, etiğe yönelik sorunların çözümüne ve etik ilkelerin yerleşmesine yardım edilmesi için, etik konusunda alan uzmanlarının zaman zaman okullara davet edilerek görüş ve önerilerin birlikte tartışılacağı önerisini sunmuştur (Helvacı, 2010).

Okul yönetiminde adaletsiz olarak görülebilecek konulardan birisi de mobbingdir. Bezdirme, caydırma gibi isimlerle de anılan mobbing; örgütsel çatışmanın olduğu bir örgüt havasına neden olan unsurların bir araya gelmesiyle meydana gelen, örgütün sağlıklı işleyişine zarar veren, çalışanların motivasyonunu olumsuz etkileyen bir örgüt sorunudur (Tetik, 2010). Yapılan bir araştırmada eğitim kurumlarındaki mobbing uygulamalarının; çalışanlarda bireysel, ailevi ve örgütsel olarak olumsuz etkilerinin olduğu belirlenmiştir (Altunay, Oral ve Yalşınkaya, 2014). Bu durum göz önüne alındığında okul yöneticilerinin bu konuda dikkatli ve hassas olmaları gerekmektedir. Çünkü mobbingin öğretilerde yaratacağı olumsuz etki kendi yaşantısına yansıtacağı gibi öğrencileriyle olan ilişkisine ve sınıftaki performansını da negatif olarak etkileyecektir.

Sınıf Yönetiminde Adalet

Sınıf yönetimi, bir orkestra şefinin orkestra ekibini yönetmesinde olduğu gibi, sınıf ortamının bir ahenk içerisinde yönetilmesi anlamına gelmektedir. Bu bakımdan sınıf yönetimi; etkili bir öğretim ve öğrenme sürecinin gerçekleştiği bir ortam oluşturma amacıyla mevcut imkânların kullanılarak ortamın kurallarının ortaya koyulması ve bu kuralları sağlıklı bir şekilde uygulanmasını gerektirir (Başar, 2001: 4). Glasser ise (1999), sınıf yönetimi sürecinin öğelerini; öğretim programının oluşturulması, sürecin koordine edilmesi, ortamın öğretim için uygun hale getirilmesi, öğrencilerin değerlendirilmesi ve oluşabilecek sorunların giderilmesi olarak sıralamıştır.

Sınıf yönetimi, öğrencilere fırsat eşitliği sağlamanın en önemli yollarından biridir. Çünkü sınıf iyi yönetilemediğinde bazı öğrencilerin öğrenmesi engellenmektedir (Taş, 2017). Bu bağlamda etkili bir sınıf yönetimi gerçekleştiren öğretmenlerin aynı zamanda sınıfta adaleti sağlamaları, öğrencilere karşı söz, tavır, tutum ve davranışlarında da adil olması gerekir.

Öğretmenler arasında bireysel farklılıklar olabileceği gibi sınıftaki öğrenciler arasında da bireysel farklılıklar bulunabilir. Polat'a göre (2017), öğretmenlerin sınıfta öğrenmeyi daha etkili, kalıcı ve başarılı olarak gerçekleştirebilmeleri, her öğrenci ile iyi bir iletişim kurmaları, iyi ilişkiler içerisinde olmaları, öğrencileri öğrenme için daha iyi motive edebilmeleri için bireysel farklılıkları göz önüne almaları ve bu farklılıkları iyi yönetmeleri gerekir. Bu farklılıkların iyi yönetilememesi sınıf içerisinde öğrenciler arasında adaletsizliklerin yaşanmasına neden olabilir.

Sınıf yönetiminden sorumlu kişi öğretmenlerdir. Öğretmenlerin etkili bir sınıf yönetiminde öğrencilere karşı sabır, şefkat ve adaletli bir şekilde davranması gerekir. Öğrenciler arasında kayırmacılık ve ayrımcılık yapmak da bir adaletsizliktir. Sınıfta öğretmenin kayırmacılığa yer vermesinin nedenlerini Aydoğan (2016) çeşitli kaynaklara dayanarak şu şekilde sıralamıştır:

Öğrenci Başarısı: Sınıfta öğrencinin başarısı ve göstermiş olduğu performans öğretmeni etkilemektedir. Bu etki ise bir şekilde öğrencilere yansımaktadır. Örneğin; bazı durumlarda başarısı yüksek olan öğrenci ile öğretmen daha fazla etkileşim kurmakta ve o öğrenci ile daha fazla ilgilenmektedir. Başka bir yönden bakıldığında öğrencilerin değerlendirilmesinde öğretmenler başarılı öğrencilere daha fazla yüksek not verme eğiliminde olabilirler. Burada ortaya çıkan fark aşırı boyutlara ulaşmamalı ve adaletsizliğe yol açmamalıdır.

Toplumsal ve Ekonomik Sınıf: Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarına bakıldığında kurumlardaki öğrencilerin genel sosyo-ekonomik durumları farklılık göstermektedir. Bu farklılık okul kademesinden, okul türlerine; yatılı olup olmamasına, okulun bulunduğu il, ilçe, mahalle, köyüne kadar değişkenlik gösterebilir. Hatta aynı okul içerisinde öğrencilerin sosyo-ekonomik düzeyleri bile farklılık gösterebilmektedir. Bu farklılıklar öğretmenlerin öğrencilere yönelik davranışlarında, duygularında ve tavırlarında kayırmacılık davranışı sergilemelerine neden olabilir.

Cinsiyet: Bazı durumlarda öğretmenler davranışlarında ya da tutumlarında, bilinçli ya da bilinçsiz olarak öğrencilerin cinsiyetlerinin etkisi altında kalabilmektedirler. Bazı öğretmenler hemcinslerini kayırma eğiliminde olurken; bazı kadın öğretmenler erkek öğrencileri, bazı erkek öğretmenler de kız öğrencileri kayırbilmektedir. Cinsiyete göre kayırmacılığın altında sosyolojik ya da psikolojik nedenler yatabilir. Bir öğretmenden beklenen, öğrencinin cinsiyeti ne olursa olsun, öğrenci ile arasındaki mesafeyi korumalıdır. Bu doğrultuda sergilenen davranışlarda adil olma durumu göz önüne alınmalıdır.

Fiziksel Görünüm: Öğretmenlerin sınıf içi ya da dışında öğrencilere yönelik davranış ve tutumlarında kayırmacılık sergilemelerinin diğer bir nedeni ise öğrencilerin fiziksel görünümüdür. Öğretmenin öğrenciyi güzel, şirin ya da çekici bulması ile öğrenciyi akademik konularda zeki bulması arasında bir doğru orantı vardır.

Öğretmenin, Öğrenci ya da Ailesi ile Akraba veya Arkadaş Olması; Bazı durumlarda, öğrencinin ailesi öğretmenin akrabası ya da arkadaşı olabilmektedir. Bu gibi durumlarda öğretmenin bu öğrencilere karşı olan davranışlarında diğer öğrencilere göre farklılıklar bulunabilir. Bu farklılık olumlu yönde olabileceği gibi olumsuz yönde de olabilir.

Öğrencinin ya da Ailesinin İdeolojisinin Benzerliği Öğretmeninki ile Benzerliği; Öğretmenler, öğrencisi ya da ailesi ile aynı siyasi düşünceye sahip, aynı sendikaya veya derneğe üye, aynı din ya da mezhepte olabilirler. Bu gibi benzerlikler öğretmenin öğrenci üzerinde kayırmacı davranmasına neden olabilir. Bu kayırmacılık türü ise değerlendirme ve not verme gibi durumlarda ortaya çıkabilir.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Haklı olanla olmayanı ayırmayı ve bu doğrultuda hareket etmeyi gerektiren adalet (Çeçen, 1993), insanların hayatı boyunca kalplerinde bulundurması ve davranışlarında göstermesi gereken bir olgudur. İnsanların toplumsal birer varlık olması, hayatını devam ettirirken diğer insanlara ve varlıklara muhtaç olması adaletin varlığını da zorunlu kılmıştır. Bireyler çevresindeki olay ve durumları adil olarak görürlerse bu durumdan memnuniyet duyarlar. Aksi halde adaletsiz durum ve olay yaşarlarsa ortaya bir hoşnutsuzluk ve çatışma çıkar. Bunun neticesinde ise bir kaos ortamının oluşması kaçınılmazdır.

Tanaka (1999), insanların karşılaştıkları bir haksızlık, adaletsizlik karşısında; başkalarına yapılan aynı adaletsizlik durumundan daha fazla adaletsizlik algısı içine girdiklerini ifade etmektedir. Adalet her bireyin isteğinin gerçekleşmesi ve bunun sonucunda o kişinin mutlu olması değildir. Hak edene hak ettiği verildiğinden dolayı bir gönül rahatlığı durumudur. Asıl olan toplumda düzenin sürdürülebilmesi yani toplumsal mutluluktur.

Bu noktada adaleti çağa ve değerlere göre değerlendirmekten çok kültürel anlayış temel alınarak değerlendirmek doğru olabilir. Çünkü kültür bir toplumun inandığı ilkelerin ana sütunlarını oluşturan bir anlam dünyası olduğu kadar, o toplumun kılcal damarlarına kadar sirayet eden hisler dünyasıdır. Bu anlamda herkesi memnun eden bir adalet aramaktan çok kültürün anlam dünyasına ve hissetmelerine uygun olarak davranışlarda bulunan insanları bu özellikler bağlamında yargılamak en doğrusudur. Çünkü mesele insanın mutluluğundan çok ilkeler bütünü içerisinde hayatın sürdürülebilir olması önemlidir. Bir başka ifadeyle insanların her birinin arzu, istek ve ihtiyaçlarını karşılamak adalet değildir. İnsanların bu arzu, istek ve ihtiyaçlarının her birinin toplumun kültürel ilkelerine göre değerlendirmesini sağlayarak, uzlaşılan arzu, istek ve ihtiyaçları karşılamak adalettir. Örneğin herkesin içinde çalıştığı kurumun başkanı olmak istemesi doğaldır. Ancak herkes aynı zamanda başkan olamayacaktır. Burada adalet, herkesi sırasıyla başkan yapmak olmadığı gibi, herkesin başkan olmasını sağlayacak bilgi

ve donanımına sahip olmasını sağlamak da değildir. Adalet, o kurumun gerektirdiği niteliklere uygun olanı başkanı yapmaktır.

Eğitim kurumları insanların hayatlarının büyük bir kısmını geçirdiği kurumlardır. Bahsedildiği üzere Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kurumlarda (2016-2017 eğitim-öğretim yılı 1. dönem istatistiklerine göre) "17 milyon 319 bin 433" öğrenci ve "1 milyon 5 bin 380" öğretmen bulunmaktadır (MEB, 2017). Eğitim kurumlarını diğer kurumlardan ayıran en önemli özellik amacının kâr amacı gütmeyen, toplumun gelecek insanların yetiştirilmesini sağlamaktır.

Eğitim yönetimi paradigması gittikçe işletme yönetimi varlığına bürünmektedir. Oysa "eğitim yönetimi" ifadesinde mihenk taşı olarak belirlenmesi gereken yönetim değil eğitimidir. Eğitim yönetiminin amacı; temel uğraşısı olan insanı geçmiş, günümüz ve gelecek bağlamında ele alarak, okullar aracılığıyla hem hayatın sosyal, ekonomik, kültürel psikolojik, teknolojik, vs. olmak üzere tüm yönleriyle uyumlaştırmak ve onu idealize etmektir (Aydoğan, 2015: 160).

Bu bağlamda toplumun geleceğinin yetiştirildiği eğitim kurumlarında esas olarak adalet olgusunun kişilerin vicdanlarına yerleştirilmesi gerekir. Bunu yapmak içinse öncelikle eğitim kurumlarının üyeleri hep birlikte adalet olgusunu kurumlarında yaşatmaları şarttır. Öğrencilerin adil bir ortamda bulunmaları, adil davranışlar görmeleri gelecekte bu öğrencilerin de adil birer toplum bireyleri olmalarına katkıda bulunacaktır. Bunun için öncelikle eğitim kurumlarında yönetici olarak çalışan kişilerin sorumluluklarının farkında olması ve bu doğrultuda işler yapması gerekmektedir.

Eğitim kurumların görev yapan öğretmenlerin ve öğrenim gören öğrencilerin adalet olgusunu hissetmesi gerekli bir durumdur. Bu doğrultuda öncelikle yöneticilerin etkili iletişim becerilerine sahip olması gerekir. Yöneticiler öğretmenler ve diğer çalışan personel ile arasındaki resmi (formal) ve resmi olmayan (informal) iletişim kanallarını sağlıklı ve etkili kullanması çalışanların adalet algısını olumlu yönde etkileyecektir. Bu nedenle Aydoğan (2015) eğitim yöneticilerinin diğer yöneticilere kıyasla, uğraşlarının insan olduğunu unutmadan çalışanlarına daha sabırlı, daha şefkatli, daha hoşgörülü, daha düşünceli, daha nazik, kibar ve daha sempatik olmaları bir zorunluluktur.

Öneriler

Araştırma sonucunda okul yöneticileri, öğretmenler ve araştırmacılar için öneriler geliştirilmiştir. Okul yöneticilerinin okul ortamında adaleti sağlamlarıyla örnek olmaları, sınıfta öğretmenlerin adil uygulamalarda öğretimi en üst düzeye çıkarmaları amacıyla öneriler sıralanmıştır. Bunun yanında gelecekte yapılacak çalışmalar için araştırmacılar için de öneriler sunulmuştur.

Okul yöneticileri, okulun yönetiminden sorumlu kişilerdir. Okul ikliminin güzel, örgüt çalışanları ile arasındaki iletişimin sağlıklı bir şekilde devam ettirmesi, okulda huzuru sağlaması okul yöneticilerinin sorumluluklarındandır. Bu nedenle yönetimi sırasında adil olmak isteyen bir okul yöneticiden beklenen davranışlar şu şekilde sıralanabilir:

- ❖ Öğretmenlerle arasındaki iletişim kanallarını sürekli açık tutmalıdır.
- ❖ Okulla ilgili alınan kararlarda ve okul faaliyetlerinde mümkün olduğunda öğretmenlerin da katılımını sağlamalıdır.
- ❖ Okuldaki öğretmenlerin performanslarını adil bir şekilde değerlendirerek gerekli ödüllendirmelerde bulunmalıdır.
- ❖ Öğretmenler arasında kayırmacılık yapmamalıdır.
- ❖ Öğretmenlerin fikirlerine saygı göstermelidir ve kendisinden farklı görüşte olması nedeniyle öğretmenlerle arasına mesafe koymamalıdır.
- ❖ Okulda söylentilerin çıkmasına engel olmalı, çıkan söylenti ve dedikodulara ise gerçekler yoluyla engel olmalıdır.
- ❖ Okul yönetimi süreçlerine öğretmenleri gerektiği kadar katmalıdır.
- ❖ Ders programları ve ders dağıtımları yapılırken öğretmenlerle birlikte yapılmalıdır.
- ❖ Okulun kurallarını herkes için eşit olarak uygulamalıdır.
- ❖ Yaptırım gereken durumlarda cezaları kişilere göre farklılaştırmamalıdır.
- ❖ Fiili ya da sözlü şiddet uygulamamalı, mobbingden kaçınmalıdır.
- ❖ Aşırı sert ve yumuşak tavırlardan kaçınmalı, dengeli bir anlayış biçimi sergilemelidir.

Sınıfın yönetiminden sorumlu kişiler öğretmenlerdir. Öğretmen, öğrencileri eğitmek onların öğrenmesinin gerçekleşmesi için motivasyonlarını sağlamak ve bunun için sınıf ortamını düzenlemek ve yönetmek öğretmenin başlıca görevlerindedir. Sınıfta her öğrenciden sorumlu olan öğretmenin sınıfta adaleti sağlayabilmesi için şu davranışları göstermesi beklenebilir:

- ❖ Tüm öğrencileri için şefkat ve sabır göstermesini bilmelidir.
- ❖ Öğrencilerin ya da ailelerinin toplumsal statüsüne göre ayırım yapmamalıdır.
- ❖ Sınıfta ve okulda öğrencinin kendisini rol model alacağını düşünerek davranışlarıyla öğrencilere örnek olmalıdır.
- ❖ Tanıdığı ya da akrabası olan öğrenciler için farklı uygulamalar sergilemeye dikkat etmelidir.

- ❖ Sınıftaki öğrencilerin bireysel farklılıklarının farkında olmalı ve bu farklılıkları iyi bir şekilde yönetebilmelidir.
- ❖ Öğrencileri sınıf içerisinde küçük düşürecek, aşağılayacak davranışlardan kaçınmalıdır.

Bunlarla beraber, eğitim yönetimi alanında adalet konusu üzerine yapılan çalışmalar örgütsel adalet ve Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilk ve orta öğretim kurumları üzerinde sınırlı kalmıştır. Araştırmacıların Yükseköğretim kurumları olan üniversitelerde de adalet üzerine çalışmalar yapması üniversitelerdeki çalışanların örgüte olan bağlılığını, mesleki başarılarını, performanslarını, motivasyonlarını, örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve çalışanlar arasındaki etkileşim ve iletişimi de olumlu yönde etkileyecektir. Bu etkinin aynı zamanda üniversitenin akademik başarısına da katkı sağlayacağı bir gerçektir.

Kaynakça

- Adem, M. (1981). *Eğitim planlaması*. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Akçay, A. (2000). *Orta öğretim kurumu müdürlerinin gösterdikleri etkilene davranışlarına ilişkin müdür ve öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, On Sekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Altunay, E., Oral, G., ve Yalçınkaya, M. (2014). Eğitim kurumlarında mobbing uygulamalarına ilişkin nitel bir araştırma. *Sakarya University Journal of Education*, 4(1), 62-80.
- Atalay, İ. (2005). *Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Aydın, M. (2005). *Eğitim yönetimi* (7. baskı). Ankara: Hatibođlu Basım ve Yayıncılık.
- Aydoğan, İ. (2015). *Eğitim ve paradigma*. Ankara: Harf Yayıncılık.
- Aydoğan, İ. (2016). *Kültür temelli eğitim*. Ankara: Harf Yayıncılık.
- Balci, A. (2016). *Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü* (3. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Balci, A., & Aydın, İ. (2001). *Eğitim yönetimi*. Ankara: MEB Yayınları.
- Başar, H. (2001). *Sınıf yönetimi* (5. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Başar, H. (2006). *Türkiye’de eğitim denetimi*. M. Hesapçiođlu, A. Durmuş. (Ed.) Türkiye’de Eğitim Bilimleri. Ankara: Nobel Yayınları. 158 – 165.
- Başaran, İ. E. (1988). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (2000). *Yönetim*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59,125-139.
- Bursaliođlu, Z. (2013). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (18. baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Cevzici, A. (2005). *Felsefe sözlüğü* (6. Baskı). İstanbul: Paradigma Yayınları.
- Cevzici, A. (2010). *Eğitim sözlüğü*. İstanbul: Say Yayınları.
- Çeçen, A. (1993). *Adalet kavramı*. Ankara: Gündođan Yayınları.
- Çelik, K. (2000). Örgütsel kontrol. C. Elma ve K. Demir (Ed.) *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Glasser, W. (1999). *Okulda kaliteli eğitim*. Çeviri: Ulaş Kaplan, Beyaz Yayınları, İstanbul, 1999.
- Gözler, K. (2008). Tabii Hukuk ve Hukuki Pozitivizme Göre Adalet Kavramı. *Muhafazakâr Düşünce*, 4(15), 77-90.
- Güçlü, A., Uzun E., Uzun S., ve Yolsal Ü. H. (2008). *Felsefe sözlüğü* (3. Baskı). Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Güriz, A. (2013). Adalet kavramının belirsizliği. A. Güriz (Ed.) *Adalet Kavramı* (4. baskı). Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu Yayınları.

- Helvacı, M. A. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeyleri. *Journal of World of Turks*, 2(1), 391-410.
- Hökelekli H. (2011). *Ailede, okulda, toplumda değerler psikolojisi ve eğitimi*. İstanbul: TİMAŞ Yayınları.
- Karadağ, E. (2010). Okullarda güç ve politika. K. Hoy ve C. G. Miskel (Ed.) *Educational Administration: Eğitim Yönetimi*. (Çev.: S. Turan). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karaman, P. (2009). *Örgütsel adalet algısı ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik öğretmenler üzerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaya, Y. K. (1991). *Eğitim yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*. Ankara: Bilim Yayınları.
- Kıray, A. (2011). *Örgütlerde adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ampirik bir çalışma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of management journal*, 37(3), 656-669.
- Macmillan Dictionary, 2017. <http://www.macmillandictionary.com/> Erişim Tarihi: 10.12.2016
- Millî Eğitim Bakanlığı [MEB], (2017). *Millî Eğitim İstatistikleri Örgün Eğitim 2016-2017 Yılı (1. Dönem)*. http://sgb.meb.gov.tr/www/icerik_goruntule.php?KNO=257 Erişim Tarihi: 12.06.2017
- Nizamülmülk, E.A.H. (2006). *Siyasetname* (6. baskı). (Çev.: N. Bayburtlugil). İstanbul: Dergah Yayınları.
- Polat, H. (2017). Sınıfta bireysel farklılıklar ve farklılıkların yönetimi. M. Boydak Özcan ve T. Y. Özdemir (Ed.) *Sınıf Yönetimi*. Ankara: Asos Yayınları.
- Serinkan, C. ve Ürkek Erdiş Y. (2014). *Dönüşümcü liderlik bağlamında örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Şimşek, S., ve Taşçı, A. (2004). Örgütlerde güven konsepti ve emniyet örgütünde güven modellerinin değerlendirilmesi. *Polis Dergisi*, 34, 312-316.
- Tanaka, K. (1999). Judgments of fairness by just world believers. *Journal of Social Psychology*, 139 5, 631.
- Taş, A. (2010). Öğretmenlerin iş değerlerinin örgütsel adalet algılarına etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(27), 211-222.
- Taş, A. (2017). Sınıf yönetiminin temel kavramları ve sınıf yönetim yaklaşımları. M. Boydak Özcan ve T. Y. Özdemir (Ed.) *Sınıf Yönetimi*. Ankara: Asos Yayınları.
- Taşçıoğlu, H. (2010). *Örgüt kültürünün örgütsel adalet etkisi: bir örnek olay*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Taymaz, H. (2003). *İlköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri için okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Tetik, S. (2010). Mobbing kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010(1), 81-89.
- Töremen, F., ve Tan, Ç. (2010). Eğitim örgütlerinde adalet: Kavramsal bir çözümleme. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 58-70.
- Türk Dil Kurumu [TDK], (2017). <http://tdk.gov.tr/> Erişim Tarihi: 10.12.2016

