

PROF. DR. ZİYA BURSALIOĞLU

OKUL YÖNETİMİNDE
yeni yapı
ve Davranış

yirmiüçüncübasım



Prof. Dr. Ziya BURSALIOĞLU

Okul Yönetiminde YENİ YAPI VE DAVRANIŞ

ISBN 978-605-037-038-6

Kitap içeriğinin tüm sorumluluğu yazarına aittir.

© 2024, PEGEM AKADEMİ

Bu kitabın basım, yayım ve satış hakları Pegem Akademi Yay. Eğt. Dan. Hizm. Tic. AŞ'ye aittir. Anılan kuruluşun izni alınmadan kitabın tümü ya da bölümleri, kapak tasarımı; mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kayıt ya da başka yöntemlerle çoğaltılamaz, basılamaz, dağıtılamaz. Bu kitap T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı bandrolü ile satılmaktadır. Okuyucularımızın bandrolü olmayan kitaplar hakkında yayınevimize bilgi vermesini ve bandrolsüz yayınları satın almamasını diliyoruz.

Pegem Akademi Yayıncılık, 1998 yılından bugüne uluslararası düzeyde düzenli faaliyet yürüten **uluslararası akademik bir yayinevi**dir. Yayımladığı kitaplar; Yükseköğretim Kurulunca tanınan yükseköğretim kurumlarının kataloglarında yer almaktadır. Dünyadaki en büyük çevrimiçi kamu erişim kataloğu olan **WorldCat** ve ayrıca Türkiye'de kurulan **Turcademy.com** tarafından yayınları taranmaktadır, indekslenmektedir. Aynı alanda farklı yazarlara ait 1000'in üzerinde yayını bulunmaktadır. Pegem Akademi Yayınları ile ilgili detaylı bilgilere <http://pegem.net> adresinden ulaşılabilir.

23. Baskı: Şubat 2024, Ankara

Yayın-Proje: Zeynep Güler
Dizgi-Grafik Tasarım: Tuğba Kaplan
Kapak Tasarım: Pegem Akademi

Baskı: Vadi Grup Basım AŞ
Saray Mah. 126 Cad. No: 20/A
Kazan/ANKARA
Tel: (0312) 802 00 53-54

Yayıncı Sertifika No: 51818
Matbaa Sertifika No: 49180

İletişim

Macun Mah. 204. Cad. No: 141/A-33 Yenimahalle/ANKARA
Yayınevi: 0312 430 67 50
Dağıtım: 0312 434 54 24
Hazırlık Kursları: 0312 419 05 60
İnternet: www.pegem.net
E-ileti: pegem@pegem.net
WhatsApp Hattı: 0538 594 92 40

ÖNSÖZ

Kitabın onikinci baskısının, Türkiye eğitim sisteminde yeni yapı ve davranış arayışının arayışlarının yoğun biçimde tartışıldığı bir döneme rastlamış olması, yazarına kıvanç ve kaygıyı birlikte yaşatmaktadır.

Ancak bilimselleşme süreci çok yakın bir geçmişte başlayan "eğitim ve okul yönetimi" gibi özgün bir alandaki yapıtın 34 yıl içinde onikinci baskıya ulaşması, Yazara haklı bir kıvanç vermektedir. Bun karşılık yaklaşık kırk yıldan beri Türkiye'de eğitim ve okul yönetimi alanında ulaşılan bilgi birikiminin uygulamaya yansıtılması girişimlerinde gözlenen yetersizlik ve sınırlılık, Yazarın alanda beklenen kuram-uygulama bütünleşmesi karşısında kaygılarına neden olmaktadır.

Onikinci baskı öncesinde yapıt gözden geçirildi. Dr. Açıkalın'ın da katkıları ile eğitim ve okul yöneticilerinin özellikle dikkatlerine sunulmak istenen cümlelerin altı çizilerek (italik ya da bold yazılarak) vurgulanmaya çalışıldı. Ayrıca, gerekli kısaltmalar, çıkarmalar, sözcük değişimleri yapılarak güncelleştirilmeye çalışıldı.

Kitabın son altı baskısını gerçekleştiren ve eğitim alanında çalışan araştırmacılara ve uygulayıcılara ulaştıran Pegem A ekibine içten teşekkürlerimi sunuyorum.

Okul yönetiminde daha yeni yapı ve davranış uygulamalarına katkıda bulunmak ve onüçüncü baskıda buluşmak umuduyla.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	<u>sayfa</u> iii
İÇİNDEKİLER.....	v
MODELLER.....	vi

BÖLÜM 1 OKUL YÖNETİMİNİN TANIMI (s.3)

Okul Yönetiminin Alanı	4
Okul Yönetiminin Önemi	6
Atatürkçü Eğitim İlkeleri.....	7

BÖLÜM 2 BİR ÖRGÜT OLARAK OKUL (s.15)

Örgüt ve Yönetimin Tanımları ve İlişkileri.....	15
Örgüt Kuramları	17
Örgüt Boyutları.....	19
Okulun Örgüt Özellikleri	33
Okulun Görevleri.....	36

BÖLÜM 3 OKUL YÖNETİMİNDE ROL OYNAYAN ÖGELER (s.39)

Yöneticiler	39
Öğretmenler.....	42
Eğitimci Olmayan Personel.....	47
Öğrenciler	48
Ana-Baba	50
Baskı Grupları	52
Yönetim Yapısı.....	54
İş Piyasası	55

BÖLÜM 4 MERKEZ ÖRGÜTÜ (s.57)

Bakan	59
Politika Organları.....	64
Yürütme Organları	68
Yönetimde Tırmanma (Mobility)	70
Merkez Örgütü ile Okul İlişkileri	71
Yeni Bir Yapı Gereği	73

BÖLÜM 5
OKULDA YÖNETİM SÜREÇLERİ
(s.79)

Karar.....	80
Planlama	97
Eğitimimizde Yönetim, Uzmanlık, Planlama ve Uygulama Sorunları.....	103
Örgütlenme.....	109
İletişim	110
Etki.....	119
Koordinasyon.....	121
Değerlendirme.....	125

BÖLÜM 6
OKUL YÖNETİMİNDE İNSAN İLİŞKİLERİ
(s.135)

İnsan İlişkilerinin Tanımı	135
Güdüleme(Motivasyon)	140
Grup Davranışı	142
Değişiklik-Yenilik	145
Çatışma.....	155
Katılma	159
Moral	161

BÖLÜM 7
OKUL YÖNETİMİNDE UZMANLARIN YERİ
(s.167)

Uzmanlığın Tanımı ve Önemi	167
Eğitim Örgütünde Uzmanların Yeri	170
Okul Yönetiminde Uzmanların Rolü	174

BÖLÜM 8
OKUL YÖNETİCİSİNİN DAVRANIŞI
(s.177)

Okul Yönetiminde Yetki ve Sorumluluk	179
Okul Yönetiminde Hiyerarşi	197
Okul Yöneticisinin Rolü	200
Okul Yönetiminde Liderlik	204
Okul Yönetimi ve Politika	218
Yönetici Davranışının Biçimleri	223
Okul Yönetiminde Yeni Bir Davranış	228
KAYNAKLAR	

MODELLER

	<u>sayfa</u>
Model I. Merkezci Bir Eğitim Sistemi İçinde Karar Süreci	84
Model II. İletişim Ortamı Ve Öğeleri	115
Model III. İletişim," Merkez-Kanal Bağlantıları	118

OKUL YÖNETİMİNİN TANIMI

Memleketimize yeni girmiş olan ve ilgili örgütlere de girmeye çalışan eğitim yönetimi, bir eğitim sistemini bütün olarak çözümleme ve birleştirmeyi amaçlar. Ancak, modern örgüt kuramının belirttiği gibi; **sistem fert, formal örgüt, informal örgüt, rol, statü ve ortam gibi**; stratejik parçalardan meydana gelir¹. Bu parçalar bir sistemde olduğu gibi, sistemi meydana getiren alt sistemlerde de bulunur. Modern kuram, birbirini etkileyen öğeler topluluğu olarak tanımlanan sistem görüşünü örgüte uygulamış ve örgütü bir bağımlı değişkenler sistemi olarak kabul etmiştir². Fakat bazı yazarlar, karar sürecinin bağımsız bir değişken olduğunu ve diğer süreçlerin bu eksen etrafında dönmesi gereğini de ileri sürmüş bulunmaktadır³. Çeşitli yaklaşımlara rağmen, sistem görüşü örgüte girmiş ve bu bakımdan, sistem çözümlemesi önem kazanmıştır. Çünkü örgütteki birim ve görevleri koordine ve kontrol etmek için bir araç olarak kullanılan sistem, ancak sistem çözümlemesi yoluyla geliştirilebilir.

Sistem, birlik ve beraberlik niteliği taşır. Belirli yasalara göre çalışır ve bütün bir sonuç elde eder⁴. Sistemlerin bazı özellikleri vardır. Her sistem başka bir sistemin parçasıdır ve bir çok alt sistemlerden meydana gelir. Sistemin bütün parçalarının gerçekleştirmeye çalıştığı bir amacı bulunur. Sistemler karmaşıktır. Yani bir değişkendeki değişme, diğer değişkenleri de etkiler⁵. Sistem teriminin en sakıncalı

1. Litterer J.A., **Organizations: Structure and Behavior**, John Wiley, New-York, 1963, s. 19-21.
2. Keeney M.G., Keoing H.E., Zemach R., "State-Space Models of Educational Institutions", OECD, Paris, 1967, s. 6.
3. Karar sürecini bağımlı değişken olarak gören yazarlar: March J.G., Simon H.A. **Organization**, John Wiley, New-York, 1958, Bölüm 3,4. Aynı süreci bağımsız değişken olarak kabul eden: Marschak, Jacob **Efficient and Viable Organizational Forms**. Her iki görüşün karşılaştırılması için bakınız: Haire, Mason **Modern Organization Theory**, John Wiley, New-York, 1961, s. 3, 9.
4. Allport, F.H., **Theories of Perception and the Concept of Structure** John Wiley, New-York, 1955, s. 469.
5. Koontz H.D., Donnel C.J. **Principles of Management**, Mc Graw Hill, New-York, 1964, s. 36.

özellığı, kapalılık izlenimi bırakmasıdır. Çünkü kendi kendini besleyen, yöneten ve dışarıya karşı kapalı görünen bir düzendir. Sistemin yarattığı bu çağrışım, örgüte ilişkin bazı efsanelerin doğmasına yardım etmiştir⁶. Alt sistemleri arasındaki iletişim (komünikasyon) sürtüşmelerinden dolayı, her sistem enerji kaybeder. Bu yüzden, bir örgüt yapısı, kendisinden beklenen verimi ancak yansıtır. Sistem ne kadar iyi işlerse, enerji yitirmesi o kadar az olur. **Bu bakımdan, başarılı yönetici bilimsel sistemleri yaratan ve iyi işleten yöneticidir**⁷. Sistem götüşünün örgüte girmesi insan ilişkileri akımını izlemiştir. Yöneticinin sadece grup davranışı, güdüleme, moral gibi kavramları bilmesinin yetmeyeceğı, çünkü insan ilişkilerini ancak sosyal örgüt ilkelerinin yapılaştıracğı anlaşılmıştır⁸.

Yukardaki açıklamalardan sonra, eğitim örgütümüzün sistem özellikleri taşıdığını söylemek zordur. Genel ve teknik eğitim olmak üzere ayrılan iki parçası ve bunların yöneticileri arasında yıllardan beri süregelen bir çatışma vardır. Aynı sistem içinde çalışan parçaların da, örneğın öğretmen liseleri ile imam-hatip liselerinin, aynı amaca dönük çalıştıkları söylenemez. Ayrıca, merkez örgütünde bile, birimlerden birinde alınan kararlar yoluyla yapılan değışmeler, diğerlerini bazen hiç etkilememekte, bazen de geç etkilemektedir. Bunlar ve benzeri nedenler, eğitim örgütümüzü sistem özelliklerinden yoksun bırakmaktadır.

Bir eğitim sisteminde, yukarda açıklandığı gibi, bazı alt sistemler bulunabilir. Bu alt sistemlerin birbiriyle olan ilişkileri, sistemin işleme bakımından son derece önemlidir. Ayrıca sistemin verimli olarak işleminde, diğer sistemler ile olan ilişkileri ve onların arasındaki yeri dikkate alınmalıdır. Bu çalışmanın amacı da, eğitim sistemi içindeki alt sistemlerden en etkilisi olan okulu ve yönetimini önce çözümleme, sonra da birleştirmedir.

Okul Yönetiminin Alanı

Bu konuya girmeden önce, eğitim yönetimini yönetimin bir dalı yapan özellikleri kısaca açıklamak yararlı olacaktır. Eğitim yönetimi, yeni doğmuş bir meslek değil gelişmekte ve yerleşmekte olan bir meslektir. Özellikleri belirli kuruluşların yönetiminden meydana gelmektedir. Bu özellikler bir toplumdaki eğitimin görevlerinden, eğitim girişiminin niteliğinden, okul yönetiminin ilişkin olduğu başlıca grupların dinamiğinden, eğitim yönetiminin çok yanlı rolünden doğmaktadır⁹. Bu özelliklerin çoğı, eğitimin kendisine özgü bulunmaktadır. "Eğitim insanları dolaysız olarak ele

6 Dharendorf D., "Out of Utopia", *American Journal of Sociology*, 1958, s. 115, 127.

7 Wiener, Nobert, *The Human Use of Human Beings*, Doubleday, New-York, 1956, s. 132.

8 Lane W.R., Corwin R.G., Monahan W.C., *Foundations of Educational Administration* Mac Millan, New-York, 1968, s. 20.

9 Halpin A.W., *Administrative Theory in Education*, Mac Millan, New-York, 1967, s. 166, 168.