

Okul  
Yöneticilerinin  
Eğitimleri İçin  
Kolaylaştırıcı  
Kılavuz

# Etkili Okul Yöneticilerinin 10 Özelliği

İyi Performanstan Muhteşem Performansa

Elaine K. McEwan

Çeviri Editörü:  
Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU

— 3. Baskı —





Elaine K. McEwan

**Çeviri Editörü:** Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU

## **ETKİLİ OKUL YÖNETİCİLERİİNİN 10 ÖZELLİĞİ**

ISBN 978-605-241-199-5

DOI 10.14527/9786052411995

Kitabın orijinal adı: *Ten Traits of Highly Effective Principals*

Yazar: Elaine K. McEwan

Baskı sayısı: 1. Baskı

ISBN: 0-7619-4619-5

Yayinevi: Corwin Press

Kitap içeriğinin tüm sorumluluğu yazarlarına aittir.

© 2020, PEGEM AKADEMİ

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

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

1. Baskı: Mayıs 2018, Ankara

3. Baskı: Kasım 2020, Ankara

Yayın-Proje: Özge Yüksek

Dizgi-Grafik Tasarım: Müge Çetin

Kapak Tasarımı: Pegem Akademi

Baskı: Vadi Grup Basım A.Ş.

İvedik Organize Sanayi 28. Cadde 2284 Sokak No:105

Yenimahalle/ANKARA

Tel: (0312) 394 55 91

Yayınçı Sertifika No: 36306

Matbaa Sertifika No: 49180

### **İletişim**

Karanfil 2 Sokak No: 45 Kızılay/ANKARA

Yayinevi: 0312 430 67 50 - 430 67 51

Dağıtım: 0312 434 54 24 - 434 54 08

Hazırlık Kursları: 0312 419 05 60

İnternet: [www.pegem.net](http://www.pegem.net)

E-posta: [pegem@pegem.net](mailto:pegem@pegem.net)

WhatsApp Hattı: 0538 594 92 40

## **Yazar Hakkında**

Elaine K. McEwan, McEwan-Adkins Grubu'nun bir ortağı ve eğitim danışmanıdır. Yazar, öğretimsel liderlik, ekip oluşturma ve K-12 düzeyinde okuma başarısını yükseltme üzerine seminerler vermektedir. Elaine, eski bir öğretmen, kütüphaneci, okul yöneticiSİ, Chicago Okul Bölgesi'nin bir kenar mahallesinde eğitim koordinatörü Yardımcısı, ayrıca aileler ve eğitimciler için otuzdan fazla kitabı olan bir yazarıdır. Elaine'nın eserleri arasında *Leading Your Team to Excellence: Making Quality Decisions* [Mükemmellik İçin Ekinizde Öncülük Etme: İyi Kararlar Verme] (1997), *The Principal's Guide to Attention Deficit Hyperactivity Disorder* [Dikkat Eksikliği, Hiperaktivite Bozukluğu İçin Yönetici El Kitabı] (1998), *How to Deal With Parents Who Are Angry, Troubled, Afraid, or Just Plain Crazy* [Öfkeli, Sorunlu, Korkmuş veya Sadece Çılgın Olan Ailelerle Nasıl Başa Çıkılır?] (1998), *The Principal's Guide to Raising Reading Achievement* [Okuma Başarısını Artırmak İçin Yönetici El Kitabı] (1998), Jeffrey A. Kotter ile birlikte yazılan *Counseling Tips for Elementary School Principals* [İlköğretim Kurum Yöneticileri İçin Danışmanlık İpuçları] (1999), Mary Damer ile birlikte yazılan *Managing Unmanageable Students: Practical Solutions for Educators* [Yönetilemeyen Öğrencileri Yönetme: Eğitimciler İçin Pratik Çözümler] (2000), *The Principal's Guide to Raising Math Achievement* [Matematik Başarısını Yükseltmek İçin Yönetici El Kitabı] (2000), *Raising Reading Achievement in Middle and High Schools: Five Simple-to-Follow Strategies for Principals* [Ortaokul ve Lise lerde Okuma Başarısını Artırma: Okul Yöneticileri İçin İzlenmesi Gereken Beş Basit Strateji] (2001), *Ten Traits of Highly Effective Teachers: How to Hire, Mentor, and Coach Successful Teachers* [Etkili Öğretmenlerin 10 Özelliği: Başarılı Bir Öğretmen Nasıl Tutulur, Mentorluk ve Koçluk Nasıl Yapılır] (2001), *Teach Them ALL to Read: Catching the Kids Who Fall Through the Cracks* [Herkese Okumayı Öğretme: İhmal Edilen Çocukların Elinden Tutma] (2002), *7 Steps to Effective Instructional Leadership, 2nd Edition* [Etkili Öğretim Liderliği İçin 7 Adım, 2. Baskı] (2003) ve Patrick J. McEwan ile birlikte yazılan *Making Sense of Research: What's Good, What's Not, and How To Tell the Difference* [Araştırma Anlayışı: İyi Nedir, Kötü Nedir, Farkı Nasıl Anlarsınız?] (2003) başlıklı kitaplar bulunmaktadır.

Elaine, *Northwest Explorer* gazetesinde eğitim üzerine köşe yazıları yazmaktadır ve ailelere yönelik birkaç web sayfasına katkı vermektedir. Ayrıca birçok radyo programında ailelerin okul problemlerine yardımcı olmaya yönelik konuşmalar yapmaktadır. O, Illinois Okul Yöneticileri Topluluğu tarafından "Çok İyi Bir Öğretim Lideri" ödülüne, Illinois Eyaleti Eğitim Kurulu tarafından 'Mükemmellik Ödülü'ne ve Ulusal İlköğretim Kurum Yöneticileri Topluluğu tarafından 1991 yılında Illinois'de 'Fark Yaratıcı Okul Yöneticisi' ödülüne layık görülmüştür. Elaine, lisans derecesini Wheaton Üniversitesi'nde eğitim alanında, yüksek lisans derecelerini Northern Illinois Üniversitesi'nde Kütüphane Bilimi ve Eğitim Yönetimi alanlarında almıştır. Eşi ve iş ortağı olan E. Raymond Adkins ile halen Oro Valley, Arizona'da yaşamaktadır. Yazarın Web sayfاسını ziyaret ederek ([www.elainemcewan.com](http://www.elainemcewan.com)) yazıları ve seminerleri hakkında

daha fazla bilgi edinebilir ve kitaplarına dayalı seminerlere kayıt yaptırabilir veya doğrudan iletişime geçmek için yazarın e-posta adresini ([emcewan@elainemcewan.com](mailto:emcewan@elainemcewan.com)) kullanabilirsiniz.

## ÖN SÖZ

Yöneticilerin rolleri ile ilgili ilk araştırmama 1984 yılının sonbaharında başlamıştim. Amirlerim, okul yöneticilerinin görev tanımlarını gözden geçiriyor ve bir gün boyunca ne yaptığımı bilmek istiyorlardı. Bu araştırmada bir yıldan fazla süre çalıştım. Bazen bir liste şeklinde sunulabilecek çok fazla bilgiye sahip olmadığım günler oldu. Günümün çoğunu yürüyerek, öğretmenlerin sınıf içinde ve dışında neler yaptığıni izleyerek, velilerle buluşarak, kafedeki ve oyun alanlarındaki çocuklarla sohbet ederek geçirdiyordum. Bu aktivitelerimin bir iş tanımı yapacak kadar etkili olduğundan da emin değildim.

İhtiyacım olan daha sağlam bir şeyledi ve birinci sınıfın altıncı sınıfı kadar öğrencilerden oluşan 364 çocuğa benim ne yaptığımı düşündüklerini sordum. Öğrenciler bu konuya benim tahminimden çok daha fazla ilgi gösterdiler ve Lincoln Okulu Yöneticisi olarak ismini tanımlayan kısa makaleler yazdılar. Hatta bazıları kompozisyonlarına çizimler yaparak verdiler. Birçok zeki gözlemci vardı. 5. sınıf öğrencilerinden birisi şu kapsayıcı iş tanımını yapmıştır: Çocukları dinlemeli ve konuşmalı, okul için iyi olan kararları almalı ve bir okulun nasıl yönetileceğini öğrenmeli. Okulun bütün törenlerine katılmalı, suç işledi diye ofise gönderilen çocuklara karşı sabır göstermeli ve problemleri çözebilmelidir (McEwan, 1985, s. 17). Bu bilgileri üstlerime gönderdim. Birçok öğrenci tarafından yapılan “Elinde kahve ile öğretmenlerle vakit öldürür.” tanımlaması da beni gülümsetti. Öğrenciler danışmanlık, mentorluk, koçluk yaptığımı ve yardım ettiğimi kesinlikle anlamamışlardı!

Öğrencilerden aldığım bu cevaplarla ilgili özellikle kendimi iyi hissetmemi sağlayan şey ise öğrencilerimin beni “birey” olarak kabul etmeleriydi. Öğrenciler, binadaki varlığımdan haberdardılar ve işimin çok boyutlu, çok yönlü olduğunu fark etmişlerdi (Wolcott, 1973). Ayrıca etkili okul yöneticilerinin sahip olması gereken özelliklerden olan sabır, zekâ ve esneklik gibi birçok özelliği de dile getirmişlerdi. Kariyer sahibi kadın, anne, eş olmanın getirdiği stresi de biliyorlardı.

Öğrencilerimle yaptığım küçük çalışmanın üzerinden yirmi yıl geçmesine rağmen etkili bir yöneticinin nasıl olacağına ilişkin ilgim azalmadı. Şimdi daha küresel bir bakış açısına sahibim. Danışman olarak gezilerim sırasında yöneticilerle okullardaki işleyişler hakkında konuşuyorum. Görüyorum ki güçlenmiş öğretmenler, test puanlarının yükselmesi ve öğrenen toplumlarla ilgili haberleri paylaşmakta hevesli davranıyorlar. Bunun yanı sıra işlerinin mecburi gereksinimlerinden sıkılmış ve kızmış olan yöneticilerle de çalışıyorum. Bir yöneticinin gözlemi şu şekildeydi: “Bu sektörde işe başladığında görevim okulu yönetmek, öğretmenleri ve velileri mutlu etmektı. Şimdi ise etkili olmak için iyi sonuçlar almak zorundayım.” Bir yönetici kit kaynaklarıla nasıl sonuç alabilir, başarıyı nasıl yükseltebilir ve bunları yaparken destekleyici ve önemseyici bir kültür nasıl oluşturulabilir? Stajyer öğretmenlere mentorluk ederken tecrübeli üyeleri nasıl güdüleyebilir? Bu sorular, hesap verebilirlik çağında etkili okul yöneticilerinin 10 özelliğini tanımlamak için yöneticiliğe bir kez daha baktımı sağladı.

## Bu Kitap Kimler İçin?

Etkili okul yöneticilerinin 10 özelliği kitabı aşağıda sıralanan ilgililer için yazılmıştır:

- \* Kişisel etkililiğini artırmak isteyen her seviyede yöneticiler,
- \* Okul performansını geliştiren, yöneticilerin rollerini değerlendiren ve eğitimle ilgili çalışan yöneticiler,
- \* Yöneticileri işe alan, yöneten, onları eğiten üst kademe yöneticileri,
- \* Okullarda yönetici alım kararlarına katılan öğretmenler,
- \* Okul yöneticiliği ile ilgili konularda çalışan ve rol model arayan eğitimciler,
- \* Yöneticileri eğiten kolej ve üniversite eğitimcileri.

## İçeriğin Gözden Geçirilmesi

Etkili okul yöneticilerinin 10 temel özelliği hakkında genel bilgi sahibi olmak istiyorsanız giriş bölümü ile bir başlangıç yapabilirsiniz. Bu bölüm, özellikleri tanımladığım çok adımlı süreci anlatmaktadır. Giriş bölümünü takiben okuması kolay, birbirini takip eden aşağıda sıralanan 10 özelliği bulacaksınız:

1. İletişim uzmanı
2. Eğitimci
3. Vizyon sahibi
4. Kolaylaştırıcı
5. Değişim uzmanı
6. Kültür mimarı
7. Harekete geçirici
8. Üretici
9. Karakter mimarı
10. Katkıda bulunan.

## Her bölüm aşağıdaki özellikleri içerir:

- Etkili yöneticileri tanımlayan küçük hikâyeler (10 davranışı anlatan gerçek olaylar)
- Her özellik için yapılması gereken davranışlar ve alışkanlıklar (etkililiğini artırmak isteyenlere yol gösterecek ve onları güdüleyecek hareketler)
- Otuzun üzerinde etkili yöneticinin anlatımıyla belirlenen özellikler, ileri sürülen öneriler.

- Ünlü filozof, kuramçı ve düşünürlerden 10 özellikle ilgili özlü sözler, aforizmalar.

Etkili yöneticilerin 10 özelliğini okumayı, her seviyede ve türde birçok başarılı yöneticinin katıldığı bir haftalık seminere katılmışsınız gibi hayal edin. Bu yöneticiler, düşük performans gösteren okulların kapasitesini artıran, iyi okulların daha mükemmel olmasına yardım eden, mükemmel çitasını bir adım ileri taşıyan kişilerdir. Bu hayali seminerde, birçok küçük oturuma katılarak, temel fikirleri öğrenme fırsatınız olacaktır. Ayrıca yöneticiliği farklı ve mükemmel bir şekilde yapan bireylere soru sorma, onlardan dürüst cevaplar alma şansınız olacaktır. İyi tanınmış uzmanların ve ünlü insanların sık sık ziyareti olacak ama asıl etkili yöneticiler bu kitabın asıl yıldızları arasında yerini alacaktır.

Her yöneticinin ifadesi benzersiz olsa da 10 özellikteki tek ortak yönleri açık ve kesin olmasıdır. Fakat bu ilham verici rol modellerinin kanıtlanmış 10 özelliğini okumak size başarıya götüren hazır bir yol haritası sunmayacaktır. Gerçekte, etkili yöneticiler ne kadar başarılı gözükse de hâlâ çalışmaya devam etmektedir. Onlar yöneticiliği, devam eden bir geziye benzetir. Bu gezide temiz ve düzgün yollar olduğu gibi, sapa ve engebeli yollar da bulunmaktadır. Sizin rotanız bunlara benzer gözükse de yolda karşılaşacağınız engeller, sıkıntılar çalışığınız okula özgü olacaktır. Bu rol modellerin hayatlarını anlamadan şu yararları olacaktır:

- \* Kendi seyahatinizde yol alacağınız farklı güzergâhları düşünmeniz için geniş bir bakış açısı sağlayacak,
- \* Vizyonunuzu geliştirerek ufku görmene yardım edecek,
- \* Kendi yolunuzu daha etkili bulmanız için stratejiler sağlayacaktır.

Benim amacım ise etkili yönetici olmak için kendi seyahatinize başlamanıza yardımcı olmaktır. Bu kitabı, birinci bölümden onuncu bölümün sonuna kadar okuduğunuzda, kaynaklar bölümünde bu kitabı referans kitabı yapacak iki ek özellik göreceksiniz:

1. 10 özelliği tanımlayan neredeyse 100'e yakın karşılaştırma listesi
2. Bu kitapla beraber sunulan kolaylaştırıcı bir rehber.

Bu rehber gri bir şekilde basıldığı için kolayca fark edebilirsiniz. Bu rehber, bu kitabı eşlik ederek mezun sınıflarında, çalışma gruplarında, bölgesel ekip geliştirme kurslarında geniş kullanım alanı bulmuştur. Bu rehberin, öğretmenlerin ve grup liderlerinin, derslerini ve aktivitelerini planlarken işlerini kolaylaştıracagını umuyorum.



## **TEŞEKKÜR**

Bu kitap yaklaşık 150 kişiden oluşan yöneticiler, öğretmenler, merkezi yöneticiler, okul yöneticileri, üniversite profesörleri ve velilerin katkıları olmasaydı şu an basılmış olmazdı. Bu kişiler telefonla, e-postayla, posta yoluyla benimle iletişime gerek zamanlarını ayırdılar. Hepsine çok minnettarım.

Özellikle uzun görüşmeler yaptığım ve anketleri dolduran otuz yedi etkili yöneticiye çok müteşekkirim. Bu yöneticilerin isimlerini aşağıda verdim. Bu yöneticilerle 10 özellik hakkında fikirlerini ve görüşlerini sunarken kitap içinde zaten tanışacaksınız.

Sandra Ahola, Terry Beasley, Sharon Beitel, Regina Birdsell, Kathie Dobberteen, Larry Fieber, Gabe Flicker, Lorraine Fong, Clayton Fujie, Margaret Garcia Dugan, Michelle Gayle, John Giles, Patricia Hamilton, Jean Hendrickson, Dawn Hurns, Alan Jones, Mark Kern, Clare Maguire, Lola Malone, Nancy Moga, Tom Paulsen, Douglas Pierson, Larry Pollock, Jim Ratledge, Kathy Schneiter, Carole Schulte-Kottwitz, Byron Schwab, Lois Scriviner, Catherine Segura, Dale Skinner, Mary Ann Stevens, Jeanne Stiglbauer, Marjorie Thompson, Brenda Valentine, Todd White, Tom Williams ve Steve Wilson.

Bu kişiler gönüllü olarak dokümanlarını, makalelerini, şiirlerini, kişisel yazısını, haber etiketlerini ve videolarını paylaştılar. Merak ettiğim sorulara bitmek bilmeyen bir enerjiyle, motivasyonla cevap verdiler. Onların hikâyeleri ile güdüldüm. Birçok ortak anı paylaşmamızdan dolayı onlarla görüşmelerim bittiğinde gerçekten çok üzüldüm.

Ayrıca e-postayla araştırmama katılan, Charlie Blanton, Dee Cawood, Ken Evans, Bonnie Grossen, Johanna Haver, Don Powers, Marily Reed, Katherine Swain ve Linda Thomas'a da minnettarım. Etkili okul yöneticilerinin 10 özelliğini belirlememe onların da görüşlerinin çok faydası oldu.

TD Ind. (Dallas, Texas) başkanı Jack Lowe, Jr.a da özel teşekkürlerimi iletmek isterim. Jack Dallas, Bağımsız Okul Bölgesi Yönetim Kurulu üyesi ve yönetimde hizmetkâr liderliği uygulayan, şirketini başarıya taşıyan birisidir. Onun, eğitim ve iş dünyasının, benzer ve farklı yönlerini değerlendirerek yaptığı değerlendirmeler, yöneticiler konferansında mükemmel bir konuşmacı olmasına neden olmuştur.

Bunlara ek olarak, bana ilkokul yöneticiliği fırsatını veren eski yöneticim John E. Hennig'e de çok şey borçluyum. Yöneticilik, şimdidiye kadar hiçbir işi yapmadığım kadar beni profesyonel bir birey haline getirdi. Bu deneyim, beni, kendim, hayatım, işim, okul ile ilgili nelerin çok önemli olduğunu bulmaya zorladı. Yaşadığım başarısızlıklar, motivasyonumun azalmasına sebep olsa da, yaşadığım başarılar moralimin düzeltmesine neden oldu. Yöneticilikte sevdığım de bu galiba... Her gün yeni problemler...

x • Etkili Okul Yöneticilerinin 10 Özelliği

En çok da eşim E. Raymond Adkins'e minnettarım. O benim editörüm, güdülemyicim ve neşe kaynağım. Kitap yazmak çoğu zaman uzun ve sinir bozucu bir süreçtir (teklif, sözleşme, araştırma, yazma, kabul, editör safhası, onaylama ve sonunda basım). Eşim bu kitabın her adımda vardı. Bana yaslanacak omuz oldu. Sabrı hiç bitmedi, dürüstlüğü, sağlam anlayışı paha biçilemezdi.

## **ÇEVİRİ EDITÖRÜNÜN ÖN SÖZÜ**

33 yıllık meslek hayatımda eğitim, yönetim ve denetim alanında pek çok seminer, konferans verdim. Hedef kitlenin seminerlere karşı aşırı ilgisinin olduğunu, seminer sonunda da sürekli soru sorduklarını fark ettim. Bu sorular genel olarak bilgi ve uygulama düzeyinde oluyor, karşılaşlıklarları sorunları nasıl çözecekleri ya da kuramsal bilgiyi günlük sorunların çözümünde nasıl uygulayacaklarını bilmedikleri, sağlıklı bilgiye ulaşamamanın verdiği sıkıntı içinde yaşadıklarını gördüm. Uygulama merkezli eğitimlerimizde, sorunları fark etme, tanımlama, veri toplama, olası çözüm yollarını ortaya koyma ve sorunu çözüp değerlendirme şeklinde pek çok beceriyi kazandırmış olmama rağmen, okul yöneticileri ısrarla uygulama örnekleri istiyorlardı. Uygulama örneği istemelerinin amacı taklit etmek ya da birebir uygulamak değil, uygulama örneklerini görerek konuları tam öğrenmek ve transfer etmektı. Bu sorunu çözmek, alana katkı sağlamak amacıyla, okul yöneticileri ile ilgili eğitimlerimde kaynak olarak kullandığım Elaine K. McEwan tarafından yazılan *Etkili Okul Yöneticilerinin 10 Özelliği* kitabının Türkçe literatüre kazandırılması için çalışmalara başladık. Yaklaşık bir yıllık süreçten sonra bu çeviri eser, baskiya hazır hale geldi.

*Etkili Okul Yöneticilerinin 10 Özelliği* eseri, okul yöneticilerinin tanımlanmış 10 yeterliliğine işaret etmekte ve bu 10 özelliğe ilişkin uygulama örnekleri, örnek olay ve anekdotlar aktarmakta, yapılması gereken davranışlar tanımlanmaktadır. Eserde ifade edilen bazı davranışlar kültürel farklılıklarımızdan dolayı, okuyucular açısından aşırı bulunup, yadigarabilir. Bu önerilen davranışları aynen alıp uygulamanızı zaten önermiyoruz. Bu davranışları, mesleki gelişiminiz açısından etkili olarak nasıl işe koşabileceğinizi düşünmenizi, uyarlamınızı ve yaratıcı zekânınızı kullanarak daha mükemmel çözüm yollarını işe koşmanızı beklemekteyiz.

Eserin, okul yöneticisi yetiştirmekte olan fakültelerin “Eğitim Yönetimi” ana bilim dallarında ve lisansüstü öğrencilerin bilgi ve beceri düzeylerinin artırılmasında, kuram-uygulama ilişkisinin kurulması açısından son derece katkısı olacağı kanaatin-deyim. Okul yönetimi ve liderlik üzerine araştırma yapanlara ölçek ve anket geliştirmede rehberlik edecek uygulama örnekleri kadar, öneri ve sorunların çözümüne ilişkin maddeler de bulunmaktadır. Etkili okul yöneticiliği hakkında yapılacak araştırmalarda kullanılabilecek çok önemli veriler mevcuttur.

Bu eserin Türkçeye çevrilmesinde her zaman desteğini ve yardımını gördüğüm Gülnur Ak Küçükçayır'a, Arş. Gör. Kübra Yenel'e, Arş. Gör. Fatih Şahin'e, bölüm çevirilerinde özveri ile çalışan Dr. Öğr. Üyesi. Ömür Çoban'a, Dr. Öğr. Üyesi. Süheyyla Bozkurt'a, Murat Önk'e, Orhan Selçuk Özdemir'e, Arş. Gör. Dr. Elif Daşçı ve Mehmet Akgündüz'e, eseri dil açısından inceleyen ve karşılaştırmalı olarak okuyarak önerilerde bulunan sayın Doç. Dr. Kasım Kiroğlu'na, Pegem Akademi yayınları personeline teşekkürlerim içindir. Ayrıca hayatımıza renk katan tüm güzel insanlara sevgilerimi sunarım. İyi ki varsınız...

Prof. Dr. Necati Cemaloğlu

Mayıs 2018



## **ÇEVİRENLER**

### **Ön Söz**

*Murat Önk*

### **Giriş**

*Dr. Öğr. Üyesi Ömür Çoban*

### **Yazar Hakkında**

*Arş. Gör. Dr. Fatih Şahin*

#### **1. Bölüm: İletişim Uzmanı**

*Orhan Selçuk Özdemir*

#### **2. Bölüm: Eğitimci**

*Arş. Gör. Dr. Fatih Şahin*

#### **3. Bölüm: Vizyon Sahibi**

*Dr. Öğr. Üyesi Ömür Çoban*

#### **4. Bölüm: Kolaylaştırıcı**

*Arş. Gör. Kübra Yenel*

#### **5. Bölüm: Değişim Uzmanı**

*Gülnur Ak Küçükçayır*

#### **6. Bölüm: Kültür Mimarı**

*Arş. Gör. Dr. Elif Daşçı Sönmez*

#### **7. Bölüm: Harekete Geçirici**

*Mehmet Akgündüz*

#### **8. Bölüm: Üretici**

*Dr. Öğr. Üyesi Süheyyla Bozkurt*

#### **9. Bölüm: Karakter Mimarı**

*Prof. Dr. Necati Cemaloğlu*

**10. Bölüm: Katkıda Bulunan**  
*Murat Önk*

**11. Bölüm: Katkıda Bulunan**  
*Murat Önk*

**Sonuç**  
*Murat Önk*

**Ekler**

*Mehmet Akgündüz  
Orhan Selçuk Özdemir*

**Dizin**

*Arş. Gör. Kübra Yenel  
Murat Önk*

**Kolaylaştırıcı Kılavuzu**

*Gülnur Ak Küçükçayır  
Arş. Gör. Dr. Elif Daşçı Sönmez  
Mehmet Akgündüz*

## **İÇİNDEKİLER**

<b>Yazar Hakkında.....</b>	iii
<b>Ön Söz.....</b>	v
Bu Kitap Kimler İçin? .....	vi
İçeriğin Gözden Geçirilmesi.....	vi
<b>Teşekkür .....</b>	ix
<b>Çeviri Editörünün Ön Sözu .....</b>	xi
<b>Çeviri Kurulu .....</b>	xiii
<b>Giriş .....</b>	xxiii
Tanımlama Sorunu.....	xxvi
10 Özelliğin Ortaya Çıkışı.....	xxvii

<b>1. Bölüm: İletişim Uzmanı.....</b>	1
İletişim Uzmanı Örneği: Michelle Gayle.....	3
İletişim Uzmanının Ölçütleri.....	6
1.1 İletişim Uzmanları İlgilenir .....	6
1.2 İletişim Uzmanları Dinler .....	7
1.3 İletişim Uzmanları Empati Kurar .....	8
1.4 İletişim Uzmanları Kendilerini Diğerlerine İfade Eder .....	9
1.5 İletişim Uzmanları Tüm Hikâyeyi Öğrenir.....	9
1.6 İletişim Uzmanları Doğru Soruları Sorar .....	10
1.7 İletişim Uzmanları Kastetmek İstediklerini Söyler, Söylediklerini Kasteder .....	10
1.8 İletişim Uzmanları Eleştiriye Açıktır .....	10
1.9 İletişim Uzmanları Düzeltme Yapar .....	11
1.10 İletişim Uzmanları Yaratıcı Bir Şekilde İletişim Kurar.....	12
1.11 İletişim Uzmanları Aynı Fikirde Olmadıklarını Uygun Bir Şekilde İfade Eder ..	13
1.12 İletişim Uzmanları Velilere Kulak Verir.....	13
1.13 İletişim Uzmanları Personeliyle Duygusal ve Mesleki Bağ Kurar .....	14
1.14 İletişim Uzmanları Öğrencilerle İletişim Kurar .....	14
1.15 İletişim Uzmanları Üst Yönetimle Konuşur .....	16
1.16 İletişim Uzmanları Üretici, Destekleyici ve Katkı Sağlayıcı Şekilde İletişim Kurar .....	16
1.17 İletişim Uzmanları Mesajın En İyi Yollarla İletilmesine Özen Gösterir .....	17

1.18 İletişim Uzmanları Havadan Sudan Konuşmayı Bilir .....	17
1.19 İletişim Uzmanları Yazar, Konuşur ve Öğretir .....	18
Özet .....	18

## **2. Bölüm: Eğitimci ..... 21**

Eğitimci Örneği: Jean Hendrickson, İlkokul .....	24
Eğitimci Örneği: Alan Jones, Lise .....	27
Eğitimci Ölçütleri .....	30
2.1 Eğitimciler Her Öğrencinin Öğrenebileceğine İnanır ve Öğrenci Başarısı İçin Program Geliştirir.....	30
2.2 Eğitimciler Öğretmenler İçin Eğitim ve Destek Sağlar .....	31
2.3 Eğitimciler Bilişsel Uyumsuzluk Yaratır.....	32
2.4 Eğitimciler Akademik Standartlar Oluşturur, Uygular ve Gerçekleştirir .....	32
2. 5 Eğitimciler Öğretime Odaklanır .....	33
2.6 Eğitimciler Sürekli Öğrenmeye Modellik Eder .....	34
2.7 Eğitimciler Öğretmen Liderliğini Geliştirir.....	34
2.8 Eğitimciler En Çok Ne Önemliyse Ona Dikkat Eder.....	35
2.9 Eğitimciler Öğrenme Toplulukları Oluşturur .....	35
Özet .....	38

## **3. Bölüm: Vizyon Sahibi ..... 41**

Vizyon Sahibi Olma Örneği: Larry Fieber .....	43
Vizyon Sahibi Olma Ölçütleri.....	44
3.1 Vizyon Sahibi Olanlar Kirpidir .....	45
3.2 Vizyon Sahibi Olanlar Kendilerini Özel Seçilmiş Hisseder.....	45
3.3 Vizyon Sahibi Olanların Çözümleri, Hedefleri ve Hayata Dair Öngörüler Vardır .....	47
3.4 Vizyon Sahibi Olanlar Görünmez Olanı Görebilir.....	49
3.5 Vizyon Sahibi Olanlar Nerede Önde Olduklarını Bilir .....	49
3.6 Vizyon Sahibi Olanlar İkna Edici Vizyonlara Sahiptir.....	50
3.7 Vizyon Sahibi Olanlar Vizyonlarını Açıkça Belirtir ve Onları Gerçekleştirir.....	51
Özet .....	52

<b>4. Bölüm: Kolaylaştırıcı</b> .....	53
Kolaylaştırıcı Örneği: Doug Pierson .....	55
Kolaylaştırıcı Ölçütleri.....	58
4.1 Kolaylaştırıcılar İnsanları Birbirine Bağlayıp Bir Liderler Topluluğuna Dönüşür .....	58
4.2 Kolaylaştırıcılar İnsanların Potansiyelini Kullanır.....	59
4.3 Kolaylaştırıcılar “Ben” Yerine “Biz” Der.....	59
4.4 Kolaylaştırıcılar Evrak İşleriyle Değil İnsanla İlgilenir .....	60
4.5 Kolaylaştırıcılar Duygusal Banka Hesabı Oluşturur.....	60
4.6 Kolaylaştırıcılar Kendi Refahları İçin Gayret Eder .....	61
4.7 Kolaylaştırıcılar Çeşitliliğe Değer Verir.....	62
4.8 Kolaylaştırıcılar “Güç Pastası”nı Paylaşır .....	63
4.9 Kolaylaştırıcılar Pozitif Durumlar Üzerinde Durur .....	64
4.10 Kolaylaştırıcılar Velileri Sürece Dahil Olmaları İçin Teşvik Eder.....	65
4.11 Kolaylaştırıcılar Kutlama Yapar.....	66
4.12 Kolaylaştırıcılar Öğrencilerle Vakit Geçirir .....	66
Özet .....	67
<b>5. Bölüm: Değişim Uzmanı</b> .....	71
Değişim Uzmanı Örneği: Marjorie Thompson .....	73
Değişim Uzmanı Ölçütleri .....	75
5.1 Değişim Uzmanları Belirsizlik ve Kargaşa ile Baş Edebilir.....	76
5.2 Değişim Uzmanları Direnç Gösterenlere Saygı Duyar .....	77
5.3 Değişim Uzmanları Geleceği Görür .....	78
5.4 Değişim Uzmanları Durumsal Yaklaşım Metodunu Kullanır .....	79
5.5 Değişim Uzmanları Güçün Kendi İçinde Olduğunu Bilir.....	80
5.6 Değişim Uzmanları Sürece Önem Verir .....	80
5.7 Değişim Uzmanları Kısa Vadeli Başarıları Planlar .....	81
5.8 Değişim Uzmanları Kaynak Temin Eder .....	82
5.9 Değişim Uzmanları Ekiplerine Güvenir .....	82
5.10 Değişim Uzmanları Kendilerini Değiştirmek İçin İsteklidir.....	83
5.11 Değişim Uzmanları Gündüleyicidir.....	84
5.12 Değişim Uzmanları Değişim Sürecini Anlar.....	84
Özet .....	85

<b>6. Bölüm: Kültür Mimarı .....</b>	87
Kültür Mimari Örneği: Gabe Flicker .....	89
Kültür Mimari Ölçütleri .....	91
6.1 Kültür Mimarları Kültürüne Gönül Anlar ve Takdir Eder .....	92
6.2 Kültür Mimarları İyi Bir Kültürüne Neye Benzediğini Bilir .....	93
6.3 Kültür Mimarları Temel Değerlerin Gelişimini Kolaylaştırır .....	95
6.4 Kültür Mimarları Bu Değerleri Net Bir Şekilde Aktarır .....	96
6.5 Kültür Mimarları Kültürü Destekleyen ve Güçlendiren Kişileri Ödüllendirir ve Cesaretlendirir .....	98
6.6 Kültür Mimarları İnsanların Tercih Ettikleri Kültürü İnşa Eder .....	98
6.7 Kültür Mimarları Küçük Şeylerin Aslında Büyük Şeyler Olduğunu Bilir .....	99
Özet .....	100
<b>7. Bölüm: Harekete Geçirici .....</b>	101
Bir Harekete Geçirici Örneği: Clare Maguire .....	104
Bir Harekete Geçirici Örneği: Todd White .....	106
Harekete Geçirici Ölçütleri .....	109
7.1 Harekete Geçiriciler İnsanları Harekete Geçirir .....	109
7.2 Harekete Geçiriciler Girişimcidir .....	110
7.3 Harekete Geçiriciler Bir Şey Söylenmesini Beklemez .....	111
7.4 Harekete Geçiriciler Risk Alır .....	111
7.5 Harekete Geçiriciler İzin İstemek Yerine Affedilmeyi İster .....	112
7.6 Harekete Geçiriciler Fırsatları Değerlendirir .....	112
7.7 Harekete Geçiriciler Mikro Yönetim Uygulamaz .....	113
7.8 Harekete Geçiriciler İşlerin Gerçekleşmesini Sağlar .....	114
7.9 Harekete Geçiriciler Şaşırtıcıdır .....	114
7.10 Harekete Geçiriciler Coşkuludur .....	114
Özet .....	115

<b>8. Bölüm: Üretici.....</b>	117
Üretici Okul Yöneticisi Örneği: Dale Skinner .....	118
Üretici Ölçütleri.....	121
8.1 Üreticiler Asıl Önemli Olanın Başarı Olduğuna İnanır.....	122
8.2 Üreticiler Yoğun Olmayı (Fazla Aktiviteyi) Başarı ile Asla Karıştırmaz.....	123
8.3 Üreticiler Verileri Temel Alır.....	124
8.4 Üreticiler Tek Tek Her Öğrenciye Dikkat Eder .....	125
8.5 Üreticilerin Misyonları Akademik Alan Odaklıdır .....	125
8.6 Üreticiler Araştırma Temelli Kararlar Alır .....	126
8.7 Üreticiler Öğretmenlerine Sorumluluk Verir.....	127
Özet .....	129
<b>9. Bölüm: Karakter Mimarı .....</b>	131
Karakter Mimarı Örneği: Tom Paulsen.....	133
Karakter Mimarı Ölçütleri .....	135
9.1 Karakter Mimarları İnsandır .....	136
9.2 Karakter Mimarları Güvenilirdir .....	137
9.3 Karakter Mimarlarının Bütünlüğü Vardır .....	138
9.4 Karakter Mimarları Özgündür .....	139
9.5 Karakter Mimarları Saygılidir .....	140
9.6 Karakter Mimarları Cömerttir .....	141
9.7 Karakter Mimarları Alçak Gönüllüdür .....	142
9.8 Karakter Mimarları Kişilikli Üyeleri İşe Alır.....	142
9.9 Karakter Mimarları Tutarlıdır .....	143
9.10 Karakter Mimarları Tavsiye ile Değil Örnek Olarak Yol Gösterir .....	143
9.11 Karakter Mimarları Öğrencilerin Karakterlerini Geliştirme Arayışındadır ....	144
Özet .....	146

<b>10. Bölüm: Katkıda Bulunan</b> .....	149
Katkıda Bulunan Kişi Örneği: Lola Malone.....	152
Katkıda Bulunan Ölçütleri .....	155
10.1 Katkıda Bulunanlar İnsanlara Hizmet Ederek Yönlendirir .....	156
10.2 Katkıda Bulunanlar Kendilerini Bilir ve Derinlemesine Düşünebilir.....	156
10.3 Katkıda Bulunanlar İyi Koruyucudur.....	156
10.4 Katkıda Bulunanların Güçlü Arzuları Vardır.....	158
Özet .....	158
<b>Sonuç</b> .....	159
Kişisel Gözlemler.....	159
Profesyonel Sonuçlar.....	160
Bu Kitabı Nasıl Kullanabilirsiniz? .....	163
<b>Ekler</b> .....	165
Katkıda Bulunan Etkili Okul Yöneticilerinin Tam Listesi.....	165
Etkili Okul Yöneticilerinin 10 Özelliği .....	172
Özelliklerin Tam Listesi.....	173
<b>Kaynakça</b> .....	179
<b>Dizin</b> .....	191
<b>Kolaylaştırıcı Kılavuzu</b> .....	195
Bu Kılavuzu Kim Kullanmalı? .....	195
Kılavuz Nasıl Düzenlendi? .....	196
Ne Tür Materyallere İhtiyaç Duyulur?.....	197
Rehberler İçin Materyaller .....	197
Katılımcılar İçin Materyaller.....	197
Çalışma Modülleri.....	197
Giriş.....	197

Özellik Numarası 1: İletişim Uzmanı .....	202
Özellik Numarası 2: Eğitimci.....	205
Özellik Numarası 3: Vizyon Sahibi .....	208
Özellik Numarası 4: Kolaylaştırıcı.....	211
Özellik Numarası 5: Değişim Uzmanı .....	213
Özellik Numarası 6: Kültür Mimarı.....	218
Özellik Numarası 7: Harekete Geçirici.....	221
Özellik Numarası 8: Üretici.....	223
Özellik Numarası 9: Karakter Mimarı .....	227
Özellik Numarası 10: Katkıda Bulunan.....	228
Sonuç.....	230