

Kuramdan Uygulamaya Okul Yönetimi

Editörler:

Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU

Doç. Dr. Murat Gürkan GÜLCAN



Editörler: Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU - Doç. Dr. Murat Gürkan GÜLCAN

KURAMDAN UYGULAMAYA OKUL YÖNETİMİ

ISBN 978-605-241-433-0
DOI 10.14527/9786052414330

Kitap içeriğinin tüm sorumluluğu yazarlarına aittir.

© 2018, 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 yayinevimize bilgi vermesini ve bandrolsüz yayınları satın almamasını diliyoruz.

Pegem Akademi Yayıncılık, 1998 yılından bugüne uluslararası düzeyde düzenli faaliyet yürüten **uluslararası akademik bir yayinevidir**. 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** ve **Pegemindex.net** 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 ulaşabilmektedir.

I. Baskı: Eylül 2018, Ankara

Yayın-Proje: I. Tual Şekercigil
Dizgi-Grafik Tasarım: Tuğba Kuşcuoğlu
Kapak Tasarımı: Pegem Akademi

Salamat Basım Yayıncılık Ambalaj Sanayi Tic. Ltd. Şti.
Büyük Sanayi I. Cadde 95/1 İskitler/ANKARA
Tel: 0312-3411020
Faks: 0312-3413050

Yayıncı Sertifika No: 36306
Matbaa Sertifika No: 26062

İletişim

Karanfil 2 Sokak No: 45 Kızılay / ANKARA
Yayınevi: 0312 430 67 50 - 430 67 51
Yayınevi Belgeç: 0312 435 44 60
Dağıtım: 0312 434 54 24 - 434 54 08
Dağıtım Belgeç: 0312 431 37 38
Hazırlık Kursları: 0312 419 05 60
İnternet: www.pegem.net
E-ileti: pegem@pegem.net

ÖN SÖZ

Okul yönetimi, eğitim sisteminin en kritik parçasını oluşturur. Üst sistem özelliği taşıyan Milli Eğitim Bakanlığında alınan kararlar, uygulanması istenen eğitim politikalarının başarısı, okul yönetiminin etkililiği ile doğru orantılıdır. Okul yöneticisinin liderlik özelliği, iletişim becerisi ve sorun çözmedeki yetkinliği, üst yönetimin aldığı kararlarla birleştiği zaman örgütsel gelişme süreci de ortaya çıkmaya başlar. Bu bağlamda okulların iyi örgütlenmesi, iyi yönetilmesi, okul çevre ilişkilerinin iyi düzenlenmesi hayati önem taşır.

Okul liderliği, öğretmen ve öğrencileri motive etme, yönlendirme, vizyon sahibi olma, sorun çözebilme, bireysel zekâyı değil kolektif zekâyı işe koşabilme gibi pek çok yeterlik ve yetkinliği içerir. Bu yeterlikler takım çalışması haline dönüştüğünde, örgüt kültüründe karşılığını bulduğunda örgütsel sinerji artmaya başlar. Okulda örgütsel davranış, öğretmenlerin iş doyumunu artıran, verimliliği maksimum düzeye çıkararak faktörler kadar, çatışma ve entropinin de yaşanmasında rol alan faktörleri içerir. Okulda davranış yönetiminin bir iğne oyası, bir nakış gibi ince, hassas ve dikkatli işlenmesi gerekir. Çok küçük ve gereksiz gibi görünen pek çok konu örgütlerde önemli sorunlara yol açarken çok küçük şeylerle de büyük etkiler yaratmak mümkündür. Okul yöneticisinin yeterlikleri ve bu yeterlikleri hayata geçirme, etkin olarak işe koşma ve takım halinde öğrenme becerileri ile birleştiğinde dar anlamda okulun geniş anlamda eğitim sisteminin başarısında etkin rol oynar. Okulda, hazırbulunuşluk düzeyi açısından en kilit noktada bulunan öğretmenler aynı zamanda örgüt açısından insan kaynağıdır. İnsan kaynağını seçme, yetiştirme, istihdam etme ve yükseltme ölçütleri, örgütün verimliliğinde önemli bir etkiye sahiptir. Okullar statik örgütler değildir. Toplum ve diğer değişkenler sürekli değiştiği için de örgütte sürekli değişme ve gelişme ihtiyacı duyar. Okulların gelişme sürecinde nasıl yönetileceği, insan kaynağının nasıl etkili kullanılacağına bilinmesi gerekir. Okul, insan ilişkilerinin yoğun yaşandığı, etik ilke ve değerlerin başat olduğu bir örgüttür. Bu sebeple, hem yapı olarak hem de yetiştirdiği öğrencilere değerleri kazandırması açısından etik ilke ve değerlerin bilinmesi, sorumlulukların farkında olunması ve okulda yaşanır hale dönüştürülmüş olması önemlidir. Okulun amaçlarını gerçekleştirebilme düzeyini saptamak amacıyla, denetim ve değerlendirme yapılması, toplanan verilerden hareketle iyileştirme ve geliştirme yapılmasına ihtiyaç vardır. Okulda denetlenemeyen hiçbir faaliyetin geliştirilmesi, iyileştirilmesi mümkün değildir. Okul yöneticisi denetim ve değerlendirme yaparak okulun iyileştirilmesinde önemli rol oynar. Okul çevreden yalıtılan bir örgüt değildir. Örgüt olarak girdisini çevreden alır ve çıktısını çevreye ve çevredeki örgütlere verir. Bu sebeple okul çevre ilişkilerinin yönetilmesinde

uyulması gereken bazı usul ve esaslar vardır. Bunlara ek olarak okulda; öğrenci hizmetleri, program yönetimi, okul bütçesi ve tesislerinin yönetilmesi de özel bir öneme sahiptir. Bu özelliklere ve içeriklere sahip olan Okul Yönetimi kitabı, uzun bir çalışma ve gayretin ürünü olarak okuyucuyla buluştu. Bu süreçte bizlere destek olan yazarlara ve PEGEM çalışanlarına teşekkürlerimiz içtendir. Kitabın alana katkı getirmesi ümidiyle...

Ekim 2018

Editörler: Prof. Dr. Necati Cemaloğlu – Doç. Dr. Murat Gürkan Gülcan

BÖLÜMLER VE YAZARLARI

Editörler: Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU - Doç. Dr. Murat Gürkan GÜLCAN

1. BÖLÜM: TÜRK EĞİTİM SİSTEMİ VE OKUL YÖNETİM

Doç. Dr. Murat Gürkan GÜLCAN, *Gazi Üniversitesi*

2. BÖLÜM: OKULDA LİDERLİK

Doç. Dr. Figen EREŞ, *Gazi Üniversitesi*

3. BÖLÜM: OKULDA DAVRANIŞ YÖNETİMİ

Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU, *Gazi Üniversitesi*

4. BÖLÜM: OKUL YÖNETİCİSİ VE OKUL YÖNETİCİSİNİN YETERLİKLERİ

Doç. Dr. Sait AKBAŞLI, *Hacettepe Üniversitesi*

5. BÖLÜM: OKULDA İNSAN KAYNAKLARININ YÖNETİMİ

Dr. Öğr. Üyesi Kamil YILDIRIM, *Aksaray Üniversitesi*

6. BÖLÜM: OKUL GELİŞTİRME SÜRECİNİN YÖNETİMİ

Doç. Dr. Ferudun SEZGİN, *Gazi Üniversitesi*

Onur ERDOĞAN, *Milli Eğitim Bakanlığı*

7. BÖLÜM: OKUL YÖNETİCİSİNİN ETİK DAVRANIŞLARI VE SORUMLULUKLARI

Doç. Dr. Murat ÖZDEMİR, *Hacettepe Üniversitesi*

**8. BÖLÜM: OKULDA DENETİM VE REHBERLİK
HİZMETLERİNİN YÖNETİMİ**

Doç. Dr. Ali ÜNAL, *Necmettin Erbakan Üniversitesi*

9. BÖLÜM: OKUL ÇEVRE İLİŞKİLERİ

Doç. Dr. Necmi GÖKYER, *Fırat Üniversitesi*

10. BÖLÜM: OKULDA ÖĞRENCİ HİZMETLERİNİN YÖNETİMİ

Doç. Dr. Vicdan ALTINOK, *Gazi Üniversitesi*

**11. BÖLÜM: EĞİTİM FİNANSMANI VE OKUL BÜTÇESİNİN
YÖNETİMİ**

Ömer GÜL, *Milli Eğitim Bakanlığı*

Kazım YILMAZ, *Milli Eğitim Bakanlığı*

12. BÖLÜM: OKUL BİNA VE TESİSLERİNİN YÖNETİMİ

Uğur ACAR, *Milli Eğitim Bakanlığı*

İÇİNDEKİLER

Ön Söz.....	iii
Bölümler ve Yazarları.....	v

1. BÖLÜM TÜRK EĞİTİM SİSTEMİ VE OKUL YÖNETİM

Giriş.....	1
Örgün Eğitim	2
Yaygın Eğitim.....	6
Okul Yönetimi	24
Örnek Olay.....	47
Özet	48
Kaynakça.....	49

2. BÖLÜM OKULDA LİDERLİK

Giriş.....	51
Liderlik Nedir?.....	51
Yönetici ve Lider Özelliklerinin Karşılaştırılması	53
Liderlik Modelleri.....	53
Okul Liderliği.....	55
Okul Liderliğinin Temel Bileşenleri.....	57
Neden Okul Liderliği?.....	58
Okul Liderinin Temel Sorumlulukları	61
Standart 1: Misyona, Vizyona ve Temel Değerler	72
Standart 2: Etik ve Mesleki Normlar.....	72
Standart 3: Eşitlik ve Kültürel Duyarlılık	73
Standart 4: Öğretim ve Değerlendirme	74
Standart 5: Öğrenciyi Destekleyen Bir Okul Çevresi Oluşturma.....	74
Standart 6: Öğretmen ve Okul Personelinin Mesleki Kapasitesini Artırma.....	75
Standart 7: Olumlu Çalışma Ortamı Oluşturma.....	75
Standart 8: Olumlu Okul-Aile İlişkileri Oluşturma.....	76

Standart 9: Yönetim.....	77
Standart 10: Okul Gelişimi.....	77
Özet	78
Örnek Olay	79
Kaynakça.....	80

3. BÖLÜM OKULDA DAVRANIŞ YÖNETİMİ

Giriş.....	85
Mizah	86
Mobbing.....	87
Çatışma Yönetimi	91
Öğrenen Örgüt.....	95
Mesleki Tükenmişlik.....	97
Örgütsel Vatandaşlık.....	102
Örgütsel Yabancılaşma.....	105
Örgüt İklimi	108
Örgütsel Bağlılık	111
Örgüt Sağlığı	115
Örgüt Kültürü	119
Örgütsel Adalet.....	123
Özet	127
Örnek Olay.....	128
Kaynakça.....	129

4. BÖLÜM OKUL YÖNETİCİSİ VE OKUL YÖNETİCİSİNİN YETERLİKLERİ

Giriş.....	147
Okul ve Okul Yöneticiliği.....	148
Okul Yöneticilerinin Sahip Oldukları Özellikler.....	149
Okul Yöneticilerinin Gerçekleştirmeleri Beklenen Görevler (Roller)	150
Okul Yöneticisinin Görev Yetki ve Sorumlulukları	153
Yeterlik ve Yeterlik Alanları.....	157

Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri	161
Yeterliklerin Belirlenmesi.....	163
Etkili Yöneticiler	165
Türkiye’de Okul Yöneticisi Yetiştirmenin Tarihsel Gelişimi ve Mevcut Uygulama	168
Milli Eğitim Bakanlığı Şura’larında Eğitim Yöneticiliğine İlişkin Kararlar	169
Okul Yöneticileri için İş Analizine Dayalı Yeterlilikler	170
Özet	173
Örnek Olay: Kayıt Parası	175
Kaynakça.....	176
EK 1: Okul Yöneticisi Seçme Sınavı ve Görevlendirmenin İçeriği	183

5. BÖLÜM OKULDA İNSAN KAYNAKLARININ YÖNETİMİ

Giriş.....	187
Okul.....	191
Özet	213
Örnek Olay.....	215
Kaynakça.....	216

6. BÖLÜM OKUL GELİŞTİRME SÜRECİNİN YÖNETİMİ

Giriş.....	219
Örgüt Geliştirme.....	220
Örgüt Geliştirme ve Etkili Okullar	222
Okul Geliştirme	224
Bazı Okul Geliştirme Yaklaşımları	226
Okul Geliştirmede Aktörlerin Rollerini.....	229
Tarihsel Süreç İçinde Okul Geliştirme.....	231
Türkiye’de Okul Geliştirme Çalışmaları	233
Özet	235
Örnek Olay: Değişime Bakış ve Süreç Hatası	236
Kaynakça.....	237

7. BÖLÜM OKUL YÖNETİCİSİNİN ETİK DAVRANIŞLARI VE SORUMLULUKLARI

Giriş.....	241
Okul Yönetiminde Etik Davranışlar.....	242
Etik Kavramı ve İçeriği.....	242
Etik Kuram ve Yaklaşımları.....	244
Okul Yönetiminde Etik Davranışlar.....	246
Okul Yönetiminde Etik Modelleri.....	249
Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Becerileri.....	251
Okul Yöneticilerinin Etik Sorumlulukları.....	253
Çıkar Çatışmasından Kaçınma.....	258
Okul Yönetiminde Etik Dışı Davranışların Nedenleri, Türleri ve Alınabilecek Tedbirler.....	261
Özet.....	263
Örnek Olay: Anekdöt.....	264
Kaynakça.....	265

8. BÖLÜM OKULDA DENETİM VE REHBERLİK HİZMETLERİNİN YÖNETİMİ

Giriş.....	267
Denetim, Değerlendirme ve Mesleki Gelişim.....	270
Denetim ve Değerlendirmenin Amacı.....	276
Kim Denetleyecek/Değerlendirecek.....	277
Öğretmen Denetiminin Sıklığı.....	281
Öğretmenin Performans Değerlendirme Alanları.....	283
Öğretmen Denetim/Değerlendirme Yöntem ve Araçları.....	285
Türkiye'de Okul Denetimi.....	287
Türkiye'de Öğretmen Denetimi.....	290
Özet.....	297
Örnek Olay.....	298
Kaynakça.....	300

9. BÖLÜM OKUL ÇEVRE İLİŞKİLERİ

Giriş.....	303
Okul-Çevre İlişkileri.....	306
Baskı Grupları ve Gönüllü Kişi ya da Gruplarla İlişkiler.....	309
Çevrenin Eğitime Desteğinin Sağlanması ve Halkla İlişkiler.....	310
Birliğin Görev ve Yetkileri.....	310
Okul Aile İş birliğini Sağlama.....	312
Çevreye Yönelik Yapılacak Etkinlikler.....	314
Gönüllü Veliler Hangi İşleri Yapabilir?.....	314
Özet	315
Örnek Olay: Kayıt Parası	316
Kaynakça.....	318

10. BÖLÜM OKULDA ÖĞRENCİ HİZMETLERİNİN YÖNETİMİ

Giriş.....	319
Kayıt İşlemleri.....	320
Öğrenci Devamının İzlenmesi	323
Nakil ve Kayıt Silme İşlemleri.....	325
Öğrenci Başarısı.....	329
Öğrenim Belgelerinin Düzenlenmesi	340
Öğrenci Sağlığı ve Güvenliği.....	343
Disiplin İşleri.....	346
Rehberlik Hizmetleri.....	355
Mezunların İzlenmesi	357
Özet	359
Örnek Olay.....	361
Kaynakça.....	362

11. BÖLÜM EĞİTİM FİNANSMANI VE OKUL BÜTÇESİNİN YÖNETİMİ

Giriş.....	365
Okulun Finans Kaynakları	367
Özel Okullarda Bütçe.....	378
Özel Okulların Gelirleri.....	380
Özel Okulların Giderleri.....	384
Özet	396
Örnek Olay.....	397
Kaynakça.....	398

12. BÖLÜM OKUL BİNA VE TESİSLERİNİN YÖNETİMİ

Giriş.....	401
Okul Binalarının Yerleşim Kurgusu ve Mekânsal Standartları	402
Okul Yapımında Dikkat Edilecekler	403
Binada Bulunması Gereken Bölümler.....	404
Okullar ve Kurumlarımızda İş Sağlığı ve Güvenliği Çalışmaları	430
Risk Değerlendirmesinin Amaç ve Gerekçeleri:	431
Riskler Ne Zaman Tanımlanmalı ve Değerlendirilmelidir?	432
Okulda ve Kurumlarda İş Riskleri Kim Tarafından Tanımlanmalı ve Değerlendirilmeli?	432
Okul Ortamının ve Çalışma Koşullarının İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) Açısından Değerlendirilmesi	433
İSG Form ve Belgeleri	434
Okul Düzeyinde İş Sağlık ve Güvenlik Kurulu (OSGK)	434
Görev ve Yetkiler	435
İş Sağlığı ve Güvenliği Kontrol Listeleri	436
Özet	441
Örnek Olay: Acil Durum.....	442
Kaynakça.....	444

Yazarlar Hakkında.....	445
-------------------------------	------------

1. BÖLÜM

TÜRK EĞİTİM SİSTEMİ VE OKUL YÖNETİMİ

“Bir ülkenin geleceği, o ülke insanlarının göreceği eğitime bağlıdır.”

Albert Einstein

Giriş

Tüm sistemler, ister bireysel ister toplumsal olsun varlığını sürdürmek, geleceğini garanti etmek ve tehlikelere karşı güç kazanmak gibi amaçları gerçekleştirmek için vardır. Başaran'a (2008) göre sistem, bir amaç için birleşen, birbirine dayanan ve birbirini etkileyen parçaların oluşturduğu bir bütündür. Diğer tüm sistemler gibi, eğitim sistemleri de belirlenmiş amaçlar için vardır. Eğitim sisteminin amacı; toplumun tüm üyelerinin eğitim gereksinmelerini karşılamak, eğitim haklarını gerçekleştirmek ve devletin eğitimden beklediği yararları sağlamaktır. Eğitim, devletlerin ve toplumların varlığını sürdürmesi, güçlenip gelişimi ve geleceğe hazırlanması işlevlerine sahiptir.

Eğitim sistemleri, bireylerin sahip olması gereken yeterlikleri kazandırma ve böylece toplumu sürekli düzenlenme işlevini genellikle okullar ve eğitim kurumları aracılığı ile gerçekleştirirler. Eğitim kurumlarında hangi amaçların gerçekleştirileceği ise içinde bulunduğu genel sistemin dayandığı felsefeye göre biçimlenir. Bu nedenle “Nasıl bir insan” sorusunun yanıtı; farklı coğrafyalarda, farklı tarihsel süreçlerde, farklı siyasi rejimlerde, farklı ekonomik, kültürel ve toplumsal yapılar da farklılaşabilir.

Bugünkü milli eğitim sistemimizin ilkeleri ve hedefleri, Cumhuriyetin ilk yıllarında tespit edilmiştir. Bu ilke ve hedefleri gerçekleştirmek üzere, yapılacak olan eğitimsel faaliyetleri organize etmek üzere, o zaman çıkarılan kanunlar, zaman içerisinde beliren ihtiyacı karşılamak üzere hazırlanmış olan yenileriyle birlikte, günümüze kadar eğitimimize yön vermeye devam etmiştir (Özyılmaz, 2017).

Eğitimin tanımında yer alan öğeler birlikte değerlendirildiğinde eğitim süreci formel veya informal olarak gerçekleşebilir. İnformel eğitime burada bölümümüzde yer verilmeyecektir. Ancak; formel eğitim ve Türk Eğitim Sistemi'nde formel eğitimin alt bileşenleri bu bölümde incelenecektir.