

Yönetimin PIN Kodu

Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU

6. Baskı





Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU

YÖNETİMİN PIN KODU

ISBN 978-605-241-611-2

Kitap içeriğinin tüm sorumluluğu yazarına aittir.

© 2022, 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 ve 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 yayınevidir**. 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.

1. Baskı: Nisan 2019, Ankara

6. Baskı: Eylül 2022, Ankara

Yayın-Proje: Şehriban Türüldür
Dizgi-Grafik Tasarım: Müge Kuyrukcu
Kapak Tasarımı: 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 - 430 67 51
Dağıtım: 0312 434 54 24 - 434 54 08
Hazırlık Kursları: 0312 419 05 60
İnternet: www.pegem.net
E-ileti: pegem@pegem.net
WhatsApp Hattı: 0538 594 92 40

*Bu kitabı bana okumayı, yazmayı, düşünmeyi ve matematiği
öđreten, ilk öđretmenim, annem Lutfiye Cemaloğlu'na ithaf ederim.*

ÖN SÖZ

1998 yılında Aksaray Hizmet İçi Eğitim Merkezinde düzenlenen “Liderlik” konulu bir eğitim seminerine katılmıştım. Seminer bitmişti ve kursiyerlerle vedalaşıyorduk. Orta yaşlı, mesleğine uzun yıllar emek vermiş, mesleğini sevdiği ve ciddiye aldığı belli olan bir okul yöneticisi yanıma yaklaşarak: “Konuştuğun gibi yaz.” dedi. Anlamadım, dedim. “Sen henüz yolun başındasın. Genelde öğretim üyelerinin yazdıklarını pek fazla anlamıyorum. Ama konuştuğuları zaman kısmen anlıyorum. Eğer makale ya da kitap yazacaksan, bize ders anlattığın şekilde yaz. Daha iyi olur. Sana tavsiyem olsun.” deyip gitti. Bu konuşmayı o zamanlar pek fazla ciddiye almadım. Daha sonra yazdığım makalelerin daha fazla kişi tarafından okunması için makaleleri yalın, sade ve hikâyelerle anlatmaya, konuştuğum gibi yazmaya çalıştım. Bu süreçte makalelerimi okuyup paylaşan birçok okuyucu oldu. Bu aşamadan sonra daha çok kişiye ulaşmak, okunma düzeyini artırmak ve hedef kitleye daha fazla katkıda bulunmak amacıyla makalelerime örnek olayları da ekledim. Makaleleri bir olaydan, durumdan esinlenerek kaleme aldım. Bu kitaptaki makalelerin tamamı bu kaygının ve bu çabanın eseridir.

Yönetimin PIN Kodu, biraz mizah, biraz ciddiyet biraz da bu 2018 yılı içerisinde basılan “Eğitimin PIN Kodu” kitabımın yönetim versiyonu olması hasebiyle bu adı koymak, öğrencilerim ve arkadaşlarımla yaptığım görüşmelerin sonucunda ortaya çıkan bir karardır. Eğitimin PIN Kodu, daha çok eğitim makalelerini, Yönetimin PIN Kodu ise daha çok yönetim, liderlik ve örgütsel davranış konulu makalelerimi kapsamaktadır. Yönetimin PIN Kodu, kuram-uygulama ilişkisini kurarak, sorunların nasıl çözüleceğini, çözerken nelere dikkat edileceğini, kararların nasıl alınacağını ele almaktadır. Yönetimin PIN Kodu, kuramsal temeli olan ancak uygulama ağırlıklı yazılmış bilimsel bir eserdir. Bu sebeple hedef kitlesi öğrenciler, öğretmenler, okul yöneticileri, eğitim yöneticileri ve diğer kamu-özel sektör yöneticileridir.

Bu kitap her hafta düzenli olarak www.kamudanhaber.com adresinde yazdığım eğitim makalelerinden oluşmaktadır. Okuyuculardan gelen yoğun talep üzerine kitap hâline getirmeye karar verdim. Yazdığım makaleleri okuyup ilk dönüt veren eşim Nuray Cemaloğlu'na teşekkürlerim sonsuzdur. Makalelerimi her hafta sabırla okuyup dönüt veren Dr. Elif Daşcı Sönmez, Gülnur Ak Küçükçayır, Dr. Fatih Şahin, Kübra Yenel, Ebru Gülenç, Gamze Ertürk, Gönül Şerife Yılmaz, Doç. Dr. Burcu Takıl ve Doç. Dr. Selcen Bingöl, Ayşe Gül Doğru ve Zehra Çetin'e; kitabı dil ve anlatım açısından okuyup düzelteren Zati Ürer'e; makaleleri okuyup paylaşan öğrencilerime; alanda her zaman desteğini gördüğüm yetişmemde katkısı olan değerli hocam Prof. Dr. Servet Özdemir'e; Millî Eğitim Bakanımız Prof. Dr. Ziya Selçuk'a; makalelerimi düzenli takip eden Millî Eğitim Bakan Yardımcımız Sayın Prof. Dr. Mustafa Safran, Aksaray Valisi Hamza Aydoğdu, Öğretmen Geliştirme ve Eğitimi Genel Müdürü Prof. Dr. Adnan Boyacı, MEB Bakan Danışmanları Dr. Turgay Öntaş, Dr. Okan Çoban ve Prof. Dr. Mustafa Yavuz'a; hocam Prof. Dr. Nezahat Güçlü'ye; arkadaşlarım Prof. Dr. Galip Yüksel, Cevdet Vural ve Prof. Dr. Yücel Gelişli'ye teşekkürlerim içtendir. Ayrıca dostlukları ile her zaman varlığını hissettiğim güzel insanlara da sevgi ve saygılarımı sunarım.

Kitapla ilgili görüş ve düşüncelerinizi; necaticemaloglu@hotmail.com adresine yazmanızdan mutlu olurum. Ayrıca yazdığım kitap, makale, tv programı ve seminerlerden haberdar olmak isterseniz twitter adresim: @Necati1965, Instagram adresim ise [necemal'dir](https://www.instagram.com/necemaldir).

Prof. Dr. Necati Cemaloğlu
ORCID No: 0000-0001-7753-2222

Haziran, 2019

İÇİNDEKİLER

Ön Söz.....	v
Okul Yöneticilerine Mektup.....	1
Etkili Yönetim	7
Yönetim Sihirli Değnek	17
Yönetmekten Yönetişime	21
Birlikte Öğreniyoruz	27
Farklılıkları Yönetebilmek	43
Etkili Okul Yöneticilerinin 10 Özelliği	49
İş ve Sosyal Yaşamda Sihirli Güç: Etkili İletişim	55
Liderler Çalışanları Nasıl Etkiler?	69
Konuşmadan Yazmadan Sözleşmek.....	75
Kendini Gerçekleştiren Kehanet	87
Okulda Güç Merkezli Yönetim	95
Değişimi Değiştirin	109
Okulun Dönüşümcü Lideri.....	115
Okulda Liderliği Paylaşan Lider: Dağıtımçı Lider	127
Geliştiren Okul Yöneticisi	139
Örgütsel Sinerji: Çalışanları Güçlendirme	145
Okulların Sessizliği.....	157
Kifayetsiz Muhteris.....	169
Gölge Etmeyin Lütfen	173
Haydi Işık Çalalım.....	185
Mutlu Okulun Sihirli Anahtarı.....	197
Ailede ve Örgütlerde İntikamcı Davranışlar	211
Örgüte Yönelik Tehdit: Mesleki Tükenmişlik	217
Örgütlerin Görünmeyen Yüzü	229
Bağımlılık Değil, Bağlılık.....	243
Uyuyan Devi Uyandırmak	255
Türklerde Yönetmek ve Yönetilmek.....	277

Örgüt Kültürü	293
Eğitimde Dönüşüm	309
Veriye Dayalı Karar Verme ve Yönetim	315
Eleştirel ve Yaratıcı Düşünme Üzerine	325
Sorun Nasıl Çözülür?	337
Eğitim Çalışanlarının Performans Ölçümü Üzerine Bir Değerlendirme	349
Dizin	355

OKUL YÖNETİCİLERİNE MEKTUP

2014-2015 eğitim-öğretim yılında, Türkiye çapında yaklaşık 16000 civarında okul yöneticisinin değiştiğini, yardımcılarıyla birlikte toplamda 40000'e varan bir rakamın telaffuz edildiğini duydum. Her değişim ve dönüşümün belirli sıkıntıları taşıdığı düşüncesiyle okul yöneticilerine, mesleki deneyimlerimi aktarmak için kuram-uygulama ilişkisi bağlamında bazı öneriler sunacağım.

Okul yöneticileri ile ilgili demografik dağılımları inceledim. Bazı okul yöneticilerinin daha önce de okul yöneticiliği yaptığı anlaşılıyor. Yöneticilik mesleğinde tecrübenin değerine ve önemine inanırım. Bu açıdan deneyimli olanların biraz daha şanslı olduğu kanaatindeyim. Yöneticilerin, ilk odaklandıkları ve merak ettikleri kavramların başında “yönetim” gelir. Genel olarak yönetim, literatürde “örgütte bulunan madde ve insan kaynaklarının örgütsel amaçlar doğrultusunda en verimli şekilde kullanılması” olarak tanımlanır. Bu tanım, çok mekanik, çok soğuk ve bir o kadar da itici bir tanımdır. Bu tanıma kendine rehber edinen bir yöneticinin okulu fabrika, öğretmenleri dişli, öğrencileri de işlenecek ham madde olarak görmesi kadar doğal hiçbir şey yoktur.

Okulun insan, hava ve yapı boyutu incelendiğinde, insan öğretmenin ön plana çıktığını görmek mümkündür. Bu sebeple yönetimi, “insanlara hayatı kolaylaştırabilme sanatı” olarak tanımlamak, sanırım okulda yapılacak yönetsel eylemlerin biçimini, şeklini ve içeriğini belirlemede etkili olacaktır.

Okula ilk atandığınızda yasal gücünüzle göreve başladınız. Bu yasal güç, sizi statü lideri yapar. Okuldaki öğretmenler, öğrenciler, veliler ve okulun çevresindeki baskı grupları tarafından kabul gördükçe liderlik rolünüz pekişmeye başlar. Yasal gücünüze sığınmak, zorlayıcı güç kullanmak, gerekli gereksiz ödül gücünden yararlan-

mak; sizi günü kurtarmaya çalışan, eğreti yönetici kimliğine iter. Bu sebeple, yasal gücü ilk haftada işe koşmanızda bir sorun olacağını sanmıyorum. Ancak bu iki, üç hafta içerisinde “uzmanlık gücünü” etkili kullanmanız, gerekir. Mesleki liyakatinizi, yeterliğinizi hedef kitleyle paylaşmanız önemlidir. Son olarak karizmatik gücü kullanmanız, sizi kısa zamanda liderliğe doğru taşıyacaktır.

Şunu hiçbir zaman unutmamaya özen gösteriniz: “Kaleleri kılıçlarla fethedebilirsiniz ama kılıçlarla yönetemezsiniz.” Bu sebeple, sürekli olarak etkiyi kullanmanız gerekir. Yetki kullanarak yönetici-lik yapmaya kalkışmanız, beklenen sonun başlangıcı olabilir.

Öğretmenlik mesleğinde çok başarılı olmuş, üstün başarı ödülleri almış olabilirsiniz. Onlar, geçmişte kaldı. Artık rolleriniz, sorumluluklarınız, göreviniz ve etki alanınız değişti. Başarılı öğretmen olarak çalışmış olmanız, sizi okul yöneticiliğinde de başarılı yapmaz. Çünkü başarılı öğretmen içsel güdülenmiştir. İçsel güdüleme araçları, bireyin başarıdan başarıya koşmasında etkili rol oynamış olabilir. Oysa yöneticilikte içsel güdülenmeniz kadar başkalarını güç kullanıp harekete geçirebilmeniz, yönlendirebilmeniz ve onlara iş yaptırabilme kapasiteniz ön plana çıkmaktadır. Aksi taktirde, okul yöneticiliği masasına oturup misafirlerinize başarılı öğretmenlik anılarınızı anlatarak zaman geçirmek durumunda kalabilirsiniz.

Eğitim örgütleri ile ilgili bazı sloganlar vardır. Bunlardan en popüler olanları “Okul, yöneticisi kadardır.”, “Okuldaki başarı da başarısızlık da yöneticiden sorulur.” anlamına gelir. Bu sözlerin mutlaka geçerliği vardır. Cosby: “Okuldaki başarının %84’ü okul yöneticisinden kaynaklanır.” der. Böyle bir ifade tesadüf değildir. Okuldaki günahlardan da sevaplardan da bir noktaya kadar yönetici sorumludur. Ancak okulun entelektüel sermayesini ifade eden öğretmenleri ve onların okul başarısındaki rollerini yok saymak da doğru değildir. Okulları, tek adam yönetiminin etkili olduğu kurumlar hâline getirmek, okullara büyük oranda zarar verebilir. Öncelikle şunu çok iyi bilmemiz gerekir: **Gölgede yaşayanın gölgesi olmaz.**

Okul yöneticisi tek adam olmak yerine “dağıtımcı liderlik” davranışlarını ön plana çıkarırsa öğretmen, öğrencinin, velinin ve idari personelin de liderlik yapmalarına uygun ortam yaratmış olur. Kısacası, tek adam liderliği yerine okul yöneticisi “liderlerin lideri” olarak daha etkili rol oynayabilir. Orkestra şefi olmak, herkesi dinlemek, en optimal kararları almak ve rol model olmak önemli liderlik davranışlarıdır.

Okul yönetiminizin etkisini ölçmek istediğinizde kendinize şu soruları sorun: İyi yönetim nedir? Kötü yönetim nedir? Hep birlikte iyi ve kötü yönetimi bir örnek olayla açıklayalım. “Evinize geldiniz ve evinizin yakınlarında aracınızı park edecek yer bulamadınız. 2 sokak uzağa park ettiniz. Sokak lambaları yanmıyor. Çöpler toplanmamış. Karanlıkta muz kabuğuna bastınız ve düştünüz. Üzeriniz kir pas içinde... Eve geldiniz, apartmanın dış kapısının kilidi bozuk. Zorlayarak, iterek, tekmeleyerek kapıyı açtınız. Elektrikler kesik, dolayısıyla otomatlar devre dışı, asansör çalışmıyor... Dairenizin bulunduğu kata kadar zorlanarak çıktınız. Karanlıkta kapıyı açtınız. Sular kesik.” Bu örnek olayda, hangi kurumları hatırladınız? Belediye, elektrik idaresi, apartman yönetimi... Şimdi örnek olayı bir de şöyle ele alalım. “Eve geldiniz, aracınızı park ettiniz. Eve çıktınız. Elinizi yüzünüzü yıkayıp işinize koyuldunuz.” Kimi hatırladınız? Cevabı yok değil mi? O hâlde iyi yönetim kendini hatırlatmayan kötü yönetim ise kendisini sürekli hatırlatan yönetimdir. Kendinize daima şu soruyu sorun: Ben sürekli kendisini hatırlatan yönetici miyim?

Toplum olarak öğrencilere değer kazandıramadığımızdan şikâyet ederiz. Hatta yetişkinlerin bile değerlerinin olmadığı yönünde şikâyette bulunuruz. Bu endişelerin ve eleştirilerin mutlaka haklılık payı vardır. En bariz örneği şu: Öğretmen yetiştiren eğitim fakültelerinde, sınavlarda 30 tane öğretmen adayının başına iki gözetmen görevlendiriyorsak demek ki değer kazandıracak olan öğretmenlere güvenmediğimiz ortaya çıkar. Peki güvenmediğimiz öğretmen, nasıl değer kazandıracak? Öğretmene neden güvenmiyoruz? Okullarınızda, öncelikle ele almanız gereken hatta bilişsel becerilerden de

önce gelen, değerleri kazandırmaktır. Değerleri sağlam temellere oturtmak için öğretmenlere ve öğrencilere güvenmek gerekir. Güvenin üzerine değerleri inşa etmek tutulacak en doğru yoldur. ABD’de Stanford Üniversitesinin Mühendislik Fakültesinde öğrencilerin başına sınavlarda gözetmen gönderilmediğini yıllar önce bir kitapta okumuştum. “Bir öğrenci soruları öğretim üyesinden alıyor, arkadaşlarına dağıtıyor, sınav bitiminde en son kalan öğrenci kâğıtları toplayıp, öğretim üyesine teslim ediyormuş. Kopya çekilip çekilmediğini araştırdım. Çeken öğrenciler oluyormuş. Ancak diğer öğrenciler kopya çekene müdahale edip, kopya çeken öğrenciyi okuldan attırıyorlarmış”. Bu durum bize değerlerin tesadüfen oluşmadığını gösteriyor. Bunların mimarı sizler olacaksınız. 12 yıl eğittiğiniz öğrencilere değer kazandıracak programlarınız, eylemlerinizi, duruşunuz ve felsefeniz olmalı... Unutmayın ki öğrenciler kulaklarıyla değil, gözleriyle değer kazanırlar...

Okulların elbette vazgeçilmezleri arasında “kalite” kavramı gelir. “Kaliteli okul”, “kaliteli eğitim”, “kaliteli öğretmen”... Bu kavramlar yaklaşık 20 yıldır eğitimin gündeminden hiç düşmez. Eğitim örgütlerinde, başka sektörlerden devşirilen kavram ve ilkeler kendilerine çok kolay yaşam alanı bulabilir. Eğitimde kalite kavramı çok geniş, genel ve o kadar da özel bir anlama sahiptir. Bu sebeple, hazırladığınız raporlar, etkinlikler ve çalışma planları, kalite kavramını gündemde tutabilir fakat amacına ulaştırmaz.

Antalya’da bir otelde, bir kamu kuruluşunun yöneticilerine kalite, takım çalışması vb. eğitimler vermek üzere davet edildim. Eğitime giderken yanıma kürdan ve sakız aldım. Yöneticileri 20’şer kişilik gruplara ayırdım. 20 dakikada sakızı ve kürdanı kullanarak beş katlı kule yapmalarını ve bu kulenin beş dakika boyunca yıkılmadan ayakta kalmasının şart olduğunu bir yönerge ile bildirdim. Grup “başla” talimatıyla birlikte kule yapmaya başladı. Bazı grup üyeleri sakızı çiğniyor, diğerleri de onların ağzından çıkan sakızı ellerine alarak kürdana takıyorlardı. Masanın üzerinde siyah bir poşet ve içinde de mutfak eldiveni vardı. Grup üyelerinden hiçbiri bana

“Hocam arkadaşımızın ağzından çıkan sakıza elimizi sürüyoruz; bu hijyenik değil, hasta olacağız. Eğer uygun görürseniz otelin mutfağından eldiven alalım.” demedi. Bu konuyu onlara hatırlatıp, şu soruyu sordum: “Burada bu kaygıyı taşımayan sizler, çalıştığımız kurumda kaliteyi nasıl artıracaksınız? Kaliteyi artırmak istiyorsanız öncelikle siz kendi kişisel kalitenizi artırın.” dedim. Okulda kaliteyi artıracak araçlar bellidir. “Öğrenen okul” olma, “öğrenmeyi üst değer haline dönüştürme” ve “takım hâlinde öğrenme kültürü yaratabilmek” kaliteyi yakalamada etkili araçlar arasında yer alır.

Okulunuzda sizden hoşlanmayan, sizin varlığınızı kabullene-meyen ve sürekli muhalif davranışlarla size meydan okuyan kişi ya da kişiler olacaktır. Kılıç ve kalkan kullanarak onlara saldırmanız, böylece onları etkisiz hâle getirmeniz; kolay, sıradan ve çok kötü sorun çözmeye yaklaşımı olarak tarihe geçecektir.

Örgütlerde çatışma yaşamak kadar doğal bir şeyin olmadığını düşünüyorum. Çatışmayı etkili çözeniz, örgütsel amaçlara hizmet edecektir. Çatışmayı sürüncemeye bırakmanız ya da kötü çözüm yaklaşımlarını kullanmanız, gelecekte mobbingin yaşanmasına uygun ortam yaratacaktır. Hep bana soruyorlar: *Çatışma ile mobbing arasında ne fark var?* Bu konuyu sizlere bir metaforla açıklamak isterim. Eğer müdahale topa ise çatışma, oyuncuyu sakatlamaya yönelikse mobbingdir. Size karşı olumsuz davranışları olan kişi ya da kişilerin, bu davranışlarının kaynağına, “bilgisine” ulaşın. Eğer olumsuz davranışın kaynağı olan bilgiyi değiştirebilirseniz, tutum ve davranışlarda da değişme meydana getirebilirsiniz.

Sonuç olarak şunu vurgulamak isterim: Sorunu anlama, fark edebilme, türevlerinden ayırt edebilme, önemli yönetici davranışıdır. Herkesin baktığı yere bakan, herkesin gördüğünü gören, liderlik rolünü etkili oynayamaz. Farklılıkları fark etmek, farklılıkları tanımlayabilmek gerekir. Bu bağlamda, okul yöneticisi olarak sürekli sorun çözmek, sorunlarla boğuşmak ve krizlerden fırsatlar yaratmak önemlidir. Takım arkadaşlarınızı dinlemek, beyin fırtınası yapmak,

yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasını sağlamak, başarı öyküleri yazmanızda etkili olabilir. Takım arkadaşlarınızı ne kadar iyi tanırırsanız, o kadar sorun çözme sürecinde onların desteğini alabilirsiniz.

Burada önemli olan diğer kavramlardan birisi de hiç şüphesiz iletişim becerisidir. Etkili lider yöneticiler takım arkadaşlarıyla ilişki değil, iletişim kurar. Sen dili yerine ben dilini ve öz saygıyı geliştirici dili kullanırlar. Dinleme, anlama ve etkin beden dili ile pozitif iletişim becerilerini desteklerler. Sempatı yerine empati kurabilmek; iletişim hatalarını ve engellerini ortadan kaldırabilmek; açık, net ve tutarlı olabilmek yarınlar için emin adımlarla yürümede size önemli kazanımlar sağlayabilir.