

Kuram ve Uygulamada

Eğitim Yönetimi

Editör: Prof. Dr. Niyazi CAN

5. Baskı





Editör: Prof. Dr. Niyazi CAN

KURAM VE UYGULAMADA EĞİTİM YÖNETİMİ

ISBN 978-605-364-430-9

Kitap içeriğinin tüm sorumluluğu yazarlarına 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, dağıtılamaz. Bu kitap T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı bandrolü ile satılmaktadır. Okuyucularımızın bandrolü olmayan kitaplar hakkında yayineimize 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.

1. Baskı: Ocak 2013, Ankara

5. Baskı: Aralık 2022, Ankara

Yayın-Proje: Şehriban Türüldür

Dizgi-Grafik Tasarım: Tuğba Kaplan

Kapak Tasarım: Pegem Akademi

Baskı: Sonçağ Yayıncılık Matbaacılık Reklam San Tic. Ltd. Şti.

İstanbul Cad. İstanbul Çarşısı 48/48 İskitler/Ankara

Tel: (0312) 341 36 67

Yayıncı Sertifika No: 51818

Matbaa Sertifika No: 47865

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

Bu kitap,

*Eğitim hizmetine gönül vermiř, geleceđimizi kuracak nesillerimizi
yetiştirme görev ve sorumluluđunun farkında, sürekli öđrenme ve
Öđretme kutsal iřine bir sevda gibi bađlanan lider đretmen ve
yöneticilerimize ithaf olunur.*

BEŞİNCİ BASKIYA ÖN SÖZ

Amaç, yapı ve süreçleri olan örgütlerin yönetimi, teknik ve uygulama yönleri bulunan ve uzmanlık gerektiren önemli bir alandır. Yönetim uygulamaları içerisinde amaç ve işlevleri eğitim öğretim olan örgütlerin yönetimi eğitim yönetimini gündeme getirmektedir. Eğitim yönetimi, eğitim öğretim amaçlı örgütlerin, amaçlarına uygun planlamaların yapılması, plana uygun uygulamaların gerçekleştirilmesi, geliştirilmesi ve değerlendirilmesi sürecidir. Okul, eğitim yönetimi sisteminin bir alt sistemini oluşturur. Okul denilen eğitim örgütünün işletilmesinde, amaçlarının gerçekleştirilmesinde ve geliştirilmesinde yöneticilerin önemli görev ve rolleri bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin, beklenen okul geliştirme etkinliklerini ortaya koymaları ve yapılanları da desteklemeleri için öncelikle bunları gerçekleştirecek yeterli ve gerekli bilgi ve becerilere sahip olmaları gerekir.

Amaçları arasında eğitim ve öğretim faaliyetleri bulunan kurumların eğitim yöneticilerinin, yöneticiliği bilimsel ve işlevsel bir zeminde gerçekleştirmeleri beklenir. Bunu gerçekleştirmeye yönelik çabalar arasında yönetici adaylarının ve mevcut yöneticilerin, eğitim yöneticiliği dersini uygulamalı olarak almaları temel bir gereklilik olarak gözükmektedir. Bu amaca katkı sağlamak üzere hazırlanan Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi kitabı yeniden gözden geçirilmiş, bazı bölümler çıkarılarak ihtiyaç duyulan bazı bölümler ilave edilerek yeniden hazırlanmıştır.

Kitabın bu baskısında emeği geçen değerli yazarlarımıza, kitapla ilgili her türlü eleştiri ve katkıları yapacak okurlarımıza ve Pegem Akademinin değerli yönetici ve çalışanlarına ayrı ayrı teşekkür ederim.

Editör ve Yazar

Prof. Dr. Niyazi CAN

ORCID No: 0000-0003-4373-0719

Kahramanmaraş Sütçü İmam

Üniversitesi Eğitim Fakültesi

Aralık, 2022

ÖN SÖZ

Eğitim yönetimi, toplumun eğitim gereksinimini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü önceden belirlenen amaçlarına göre işletme, değerlendirme ve geliştirme sürecidir. Tüm süreçlerde insanların çabalarıyla, eğitim kurumlarının işletilmesi görevi gerçekleştirilmektedir. İnsan karmaşık bir sistemdir. İnsanlardan oluşan toplumsal sistemler ise daha karmaşıktır. Okul, hem kendini oluşturan eğitim çalışanlarından hem de üzerinde çalıştıkları öğrencileri yüzünden daha da çok karmaşık yapıdadır. Okul yapısını oluşturarak bunun etkili yönetilmesini sağlamak ancak bu amaçla hazırlanmış yönetim modelleriyle mümkün olmaktadır. Okul denilen eğitim örgütünün işletilmesinde ve amaçlarının gerçekleştirilmesinde yöneticilerin önemli görev ve rolleri bulunmaktadır.

Eğitim yöneticilerinin öncelikle çalıştıkları kurumda, herkes tarafından paylaşılan ortak değerler ve inançlar oluşturmaları büyük önem taşır. Bir eğitim örgütü, tüm politika ve eylemlerini yönlendiren sağlam bir misyonla hayatiyetini sürdürebilir. Çünkü eğitim yöneticisinin artık, sadece koltuğunda oturarak bir mevzuat bekçisi gibi katı bürokrasi kurallarının arkasına sıkışıp kalma dönemi gerilerde kalmalıdır. Okul dinamik bir çevredir. Okul denilen bu dinamik çevrenin yöneticisinin de her gün yeni düşünceler ve projelerle okuluna gelmesi beklenmektedir. Gelişmeleri ve beklentileri eğitim yöneticilerinin dikkate almaları gerekir. Çünkü toplumun okul örgütlerinden beklentileri her geçen gün değişmektedir.

Türk Eğitim Sisteminde çağdaş gelişmelere uygun yenilikler gerçekleştirilmesi için hem yöneticinin hem de öğretmenin etkili davranışlar göstermesi gerekir. Okul müdürü, yazılı görev ve sorumluluklarını yerine getirerek, yönetsel görevleri zamanında ve gereğince yaparak, okul imkanlarını öğretmenlere sunarak, adil ve dengeli davranarak, hak eden öğretmenleri yazılı, sözlü ödüllendirerek yani formal görevlerini yerine getirerek formal etkilerini de gösterebilmektedir. Okul müdürü, işbirliği ve takım ruhunun gereğini ortaya koyarak, demokratik davranışlar sergileyerek, karşılıklı güven veren ortamı oluşturarak, içten, sağlıklı insan ilişkilerini göstererek; bir anlamda benimsetici, destekleyici ve informal ilişkileri geliştirerek öğretmenler ve diğer çalışanlar üzerindeki etkilerini hissettirebilecektir. Bu tür etkiler ve teşvikler öncelikle öğretmenlerin performansını olumlu yönde destekleyecektir. Yöneticilerin bu tür davranışları, öğretmenlerin hem sınıfta hem de okulda daha güvenle ve cesaretle yeni etkinlik ve projelere katılmalarına; eğitim öğretimi geliştiren ve okulu ileri götüren yeni projeleri hazırlamalarına zemin hazırlamış olacaktır.

Eğitim yöneticilerinin, beklenen okul geliştirme etkinliklerini ortaya koymaları ve yapılanları da desteklemeleri için öncelikle bunları gerçekleştirecek yeterli

ve gerekli bilgi ve becerilere sahip olmaları gerekir. Bu bağlamda yöneticilerin lisans üstü eğitim de dahil çağın beklentilerine uygun yöneticilik ve liderlik eğitimiyle sürekli geliştirilmeleri yönünde önlemler alınmalıdır. Öğretmen ve yönetici yetiştirme programları ile ilk ve orta öğretim okullarının programlarında işlevsel değişim ve dönüşümler sağlayacak etkinlikler için yeterli düzenlemeler yapılmamıştır. Halen çalışan eğitim yöneticilerine yöneticilik ve liderlik becerilerini gösterebilmeleri yönünde gerekli imkan ve teşvikler sağlanmalı bunun gerektirdiği mevzuat, teknoloji ve insan gücü desteği sunulmalıdır.

Eğitim yöneticiliği, eğitim ve öğretim program ve faaliyetleri bulunan tüm örgütlerde gerçekleştirilmesi gereken bir yönetim mesleğidir. Üniversiteler ve eğitim kurumları/okullar eğitim yöneticiliğinin en başta gelen uygulama alanlarını oluşturur. Amaçları arasında eğitim ve öğretim faaliyetleri bulunan bu tür örgütlerin eğitim yöneticiliğinin bilimsel ve işlevsel bir zeminde gerçekleştirilmesi gerekir. Bunu gerçekleştirmeye yönelik çabalar arasında yönetici adaylarının ve mevcut yöneticilerin, eğitim yöneticiliği dersini uygulamalı olarak almaları temel bir gereklilik olarak gözükmektedir. Bu amaca katkı sağlamak üzere Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi kitabı hazırlanmıştır.

Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi kitabının hem yöneticiliğe hazırlananlar ve yönetim görevini halen yürütenler için hem de eğitim fakültelerinde lisans ve lisans üstü düzeyde eğitim görenler için önemli bir kaynak olduğu değerlendirilmektedir. Kitaptaki her bir bölüm, sınıfı ve okulu yönetmiş, öğretim uygulamalarının içerisinde bulunmuş akademisyenler tarafından hazırlanmıştır. Zengin bir deneyim ve araştırma ürünü olduğuna inandığımız bu kitabı öğrenci, öğretmen ve yöneticilerimiz ile halen eğitim yöneticiliğine hazırlanan meslektaşlarımıza tavsiye ediyor, istifadeye sunulan bu kaynakla ilgili daha da geliştirmek üzere okuyucularımızın yapıcı eleştirilerini bekliyoruz.

Kitabın hazırlanmasında emeği geçenlere hassaten bölümlerin yazarları meslektaşlarıma ve Pegem Akademinin değerli yönetici ve çalışanlarına ayrı ayrı teşekkür ederim.

Şubat 2018

Editör ve Yazar

Prof. Dr. Niyazi CAN

ORCID No: 0000-0003-4373-0719

Kahramanmaraş Sütçü İmam
Üniversitesi Eğitim Fakültesi

Bölümler ve Yazarları

Editör: Prof. Dr. Niyazi CAN

1. Bölüm: Örgüt ve Yönetim Kuramları

Prof. Dr. İsmail AYDOĞAN, Kırıkkale Üniversitesi
ORCID No: 0000-0002-5447-4741

2. Bölüm: Türk Eğitim Sisteminin Örgüt ve Yönetim Yapısı

Doç. Dr. Durdağı AKAN, Atatürk Üniversitesi

3. Bölüm: Eğitimde İnsan Kaynakları Yönetimi

Prof. Dr. Niyazi CAN, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi
ORCID No: 0000-0003-4373-0719

4. Bölüm: Eğitimde Denetim

Doç. Dr. Akif KÖSE, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi
ORCID No: 0000-0002-4813-6375

5. Bölüm: Okulda Yönetim Süreçleri

Prof. Dr. Salih Paşa MEMİŞOĞLU, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi
ORCID No: 0000-0002-8258-3822

6. Bölüm: Okul Yönetiminde Rol Oynayan Ögeler

Prof. Dr. Niyazi CAN, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi
ORCID No: 0000-0003-4373-0719

7. Bölüm: Örgütlerde Kaos ve Belirsizlik

Doç. Dr. Eşef Hakan TOYTOK, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi
ORCID No: 0000-0003-3638-1901

8. Bölüm: Etkili Okul ve Etkili Öğretmen

Prof. Dr. Niyazi CAN, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi
ORCID No: 0000-0003-4373-0719

9. Bölüm: Eğitimde Değişim ve Değişimin Yönetimi

Prof. Dr. Süleyman GÖKSOY, Düzce Üniversitesi

ORCID No: 0000-0002-7151-0863

10. Bölüm: Okul ve Çevre İlişkileri

Prof. Dr. Süleyman GÖKSOY, Düzce Üniversitesi

ORCID No: 0000-0002-7151-0863

İÇİNDEKİLER

Geliştirilen Yeni Baskıyla İlgili Ön Söz.....	iv
Ön Söz.....	v
Bölmeler ve Yazarları.....	vii

1. BÖLÜM

ÖRGÜT VE YÖNETİM KURAMLARI

Giriş.....	2
Klasik Örgüt ve Yönetim Kuramı.....	2
Bilimsel Yönetim Yaklaşımı	3
Yönetim Süreci.....	5
Bürokrasi Yaklaşımı	7
Klasik Kuramın Genel Değerlendirilmesi.....	8
Neoklasik Örgüt ve Yönetim Kuramı.....	10
Hawthorne Araştırmaları.....	11
Douglas Mcgregor: X ve Y Teorisi	12
Rensis Likert'in Sistem 1- Sistem 4 Modeli.....	12
Neoklasik Kuramın Genel Değerlendirilmesi	13
Modern Örgüt ve Yönetim Kuramı.....	13
Sistem Yaklaşımı.....	14
Durumsallık Yaklaşımı	16
Modern Yaklaşımların Genel Değerlendirilmesi	17
Post-Modern Örgüt ve Yönetim Yaklaşımları	18
Öğrenen Örgütler	18
Toplam Kalite Yönetimi.....	19
Stratejik Yönetim.....	21
Örgütsel Vatandaşlık.....	22
Post-Modern Yaklaşımların Genel Değerlendirilmesi.....	24
Özet	25
Örnek Olay.....	26
Değerlendirme Soruları.....	28
Kaynaklar.....	31

2. BÖLÜM

TÜRK EĞİTİM SİSTEMİNİN ÖRGÜT VE YÖNETİM YAPISI

Giriş.....	37
Türk Milli Eğitiminin Amaçları.....	38
Türk Milli Eğitiminin Temel İlkeleri.....	39
Türk Milli Eğitim Sisteminin Genel Yapısı	42
Örgün Eğitim.....	43
Yaygın Eğitim.....	47
Türk Eğitim Sisteminin Örgüt Yapısı.....	48
Bakanlık Örgütü	50
Hizmet Birimleri	51
Taşra ve Yurt Dışı Örgütü	62
Okul Sisteminin Yapısı ve İşleyişi.....	65
Okul Yönetiminin Boyutları	66
Özet	69
Örnek Olay.....	70
Değerlendirme Soruları.....	71
Kaynaklar.....	74

3. BÖLÜM

EĞİTİMDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Giriş.....	76
Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi.....	77
Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine	77
İnsan Kaynakları Yönetiminin İçeriği	78
İnsan Kaynakları Yöneticisinin Görevleri.....	79
İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri ve Amaçları	80
İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri	80
Yeterlik İlkesi	80
Kariyer İlkesi.....	80
Eşitlik İlkesi.....	80
Güvence İlkesi	81
Yansızlık İlkesi	81
İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	81
Toplumsal Amaç	81

Örgütsel Amaç.....	82
İşlevsel Amaç	82
Kişisel Amaç	82
İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri.....	82
Politika Oluşturma ve Planlama İşlevi	84
İnsan Kaynakları Planlaması	84
Türk Eğitim Sistemi Uygulamalarında Planlama	86
İnceleme – Belirleme İşlevi	87
Bilgilendirme ve Danışmanlık İşlevi.....	88
Örgüt Çevresine Yönelik Bilgilendirme ve Danışmanlık	88
İnsan Kaynağının Sağlanması İşlevi	90
İnsan Kaynağını Bulma ve Seçme.....	91
Bütünleştirme-Sosyalleştirme İşlevi	92
İnsan Kaynağının Eğitimi - Geliştirilmesi İşlevi	94
Koruma Sağlık ve Güvenlik İşlevi	95
Ödeme İşlevi	96
Etkili Bir Ödeme Sisteminin Özellikleri	97
Ayrırma-Emeklilik İşlevi.....	98
İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı ve Eğitim Örgütleri.....	99
Eğitim Örgütlerine Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşım Farklılıkları	99
İnsan Kaynakları Yönetiminin Eğitim Örgütlerinde Uygulanabilirliği	101
Özet	102
Örnek Olay.....	104
Değerlendirme Soruları.....	106
Kaynaklar.....	109

4. BÖLÜM

EĞİTİMDE DENETİM

Giriş.....	113
Denetimin Tanımı ve Önemi.....	115
Denetimin Amacı, İlkeleri ve Denetim Süreci	115
Denetim Türleri.....	118
Denetim Modelleri.....	122
Türk Eğitim Sisteminde Denetimin Tarihsel Gelişimi	126

Türk Eğitim Sisteminde Denetimin Yasal Dayanakları.....	129
Türk Eğitim Sisteminde Denetimin Örgütlenmesi.....	132
Müfettişlik Görev, Rol ve Davranışları	133
Müfettiş Yardımcılığına ve Müfettişliğe Atanma Usul ve Esasları	135
Özet	137
Örnek Olay.....	138
Değerlendirme Soruları.....	140
Kaynaklar.....	144

5. BÖLÜM

OKULDA YÖNETİM SÜREÇLERİ

Giriş.....	148
Karar Verme	148
Karar Vermenin Aşamaları.....	149
Karar Verme Modelleri.....	150
İyi Bir Kararda Aranılan Nitelikler.....	151
Karar Verme Davranışını Etkileyen Etmenler.....	151
Karara Katılma.....	152
Eğitim Yöneticisinin Karar Vermede İzlemesi Gereken İlkeler	153
Planlama	154
Planlamanın Yararları.....	155
Eğitim Planlaması	155
Eğitim Planlarının Özellikleri	156
Örgütlenme.....	156
Örgütlenme Aşamaları.....	156
Örgüt Modelleri.....	157
Eş Güdümlenme (Koordinasyon).....	158
Etkileme.....	159
İletişim	160
İletişim Sürecinin Ögeleri	160
İletişim Türleri.....	161
İletişimi Geliştirme Yolları.....	162
Denetim ve Değerlendirme.....	163
Denetim İlkeleri	164
Denetim Modelleri.....	165

Denetimde Genel Kurallar	167
Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ve Görevleri	168
Özet	169
Örnek Olay	170
Değerlendirme Soruları	172
Kaynaklar	175

6. BÖLÜM

OKUL YÖNETİMİNDE ROL OYNAYAN ÖGELER

Giriş	179
Okul Yönetiminde Rol Oynayan İç ve Dış Ögeler	179
Öğretmen	180
Yönetici	182
Öğrenci	184
Eğitimci Olmayan Personel	186
Eğitim Denetmeni	188
Veli	190
Politik Yapı	192
Yönetim Yapısı	194
Sivil Toplum Örgütleri	195
Diğer Çevresel Faktörler	196
Özet	198
Örnek Olay	199
Değerlendirme Soruları	201
Kaynaklar	205

7. BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE KAOS VE BELİRSİZLİK

Giriş	208
Örgüt	208
Kaos Teorisi	211
Kaos Teorisi'nin Temel İlkeleri	214
Kaos Teorisi'nin Eğitimdeki Yeri	216
Örgütsel Belirsizlik	217

Örgütsel Belirsizliğin Nedenleri	219
Örgütsel Belirsizliğin Boyutları	221
Özet	222
Örnek Olay	223
Değerlendirme Soruları	225
Kaynaklar	228

8. BÖLÜM

ETKİLİ OKUL VE ETKİLİ ÖĞRETMEN

Giriş	233
Etkili Okulun Özellikleri	233
Tarihi Gelişimiyle Etkili Okul	235
Okul Yönetiminin ve Yöneticisinin Etkililiği	238
Yöneticinin Değişimde Etkililiği	239
Etkili Yöneticiden Beklentiler	240
Etkili Yöneticilerin Özellikleri	240
İdeal Öğretmen ve Etkili Öğretmen	241
İdeal Öğretmenin Kişisel Özellikleri	241
İdeal Öğretmenin Mesleksi Özellikleri	242
İdeal Öğretmenin Genel Özellikleri	242
Etkili Öğretmenin Temel Davranışları	243
Etkili Öğretmen Özellikleri	243
Okul Kültürü ve Etkili Okul	245
Güçlü Okul Kültürü Ortamlarının Özellikleri	247
Özet	247
Örnek Olay	249
Değerlendirme Soruları	251
Kaynaklar	255

9. BÖLÜM

EĞİTİMDE DEĞİŞİM VE DEĞİŞİMİN YÖNETİMİ

Giriş	259
Değişim Olgusu	261
Örgütsel Değişimi Yönetmek	262

Değişime Direnç ve Nedenleri.....	264
Değişime Direncin Bireysel Nedenleri.....	268
Değişime Karşı Direncin Örgütsel Nedenleri	269
Değişime Direnç Şekilleri	269
Değişime Karşı Direncin Yönetimi	271
Eğitim.....	277
Karara Katılımı Sağlama.....	279
İletişim	284
Kolaylaştırma ve Destek	285
Vizyon.....	288
Eğitimde Değişim ve Okullar.....	289
Okulda Değişime Karşı Direnç ve Direnci Azaltmada Kullanılan Yöntemler ...	290
Özet	294
Örnek Olay.....	294
Değerlendirme Soruları.....	296
Kaynaklar.....	299

10. BÖLÜM

OKUL - ÇEVRE İLİŞKİLERİ

Giriş.....	308
Okul Kültürünün Çevreye Tanıtılması	309
Çevre Kalkınması	310
Çevrenin Eğitim Gereksinimlerinin Belirlenmesi	312
Çevreye Öğretim Programlarının Yorumlanması	313
Çevrenin Eğitimi Desteklemeye Özendirilmesi.....	315
Diğer Kuruluşların-Baskı Gruplarının Rolü.....	317
Okul ile Çevre İletişimi.....	318
Özet	320
Örnek Olay.....	322
Değerlendirme Soruları.....	323
Kaynaklar.....	327