

# Okullarda Örgütsel Davranış ve Liderlik

---

Dr. Ali DURAN • Dr. Kübra YENEL



Dr. Ali DURAN - Dr. Kübra YENEL

## OKULLARDA ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ VE LİDERLİK

ISBN 978-625-6652-79-8

Kitap içeriğinin tüm sorumluluğu yazarlarına aittir.

© 2024, PEGEM AKADEMI

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 yayınevi**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.

I. Baskı: Mart 2024, Ankara

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

Baskı: Yaman Dijital Matbaacılık Ltd. Şti.  
Zübeyde Hanım Mah. Kazım Karabekir Cad. Uğurlu İş Merkezi No:97/27  
Altındağ/ANKARA  
Tel: (0312) 341 00 02

Yayıncı Sertifika No: 51818  
Matbaa Sertifika No: 75392

### 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](http://www.pegem.net)  
E-ileti: [pegem@pegem.net](mailto:pegem@pegem.net)  
WhatsApp Hattı: 0538 594 92 40

## YAZARLAR HAKKINDA

### **Dr. Ali DURAN**

Ali Duran, 2005 yılında Anadolu Üniversitesi/Yabancı Diller Eğitimi Bölümü/İngilizce Öğretmenliği Programında lisans eğitimini tamamlamıştır. Yüksek lisans eğitimini Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü/Eğitim Yönetimi, Denetimi, Teftişi ve Planlaması Bölümü'nde 2012 yılında başlayıp 2016 yılında tamamlamıştır. Yüksek Lisans Tez adı "Okul Yöneticilerinin Mutluluk Düzeylerinin Öz-Yeterlikleriyle İlişkisi (Amasya İli Örneği)"dir. Yüksek Lisans Tez Danışmanı Doç. Dr. Nail Yıldırım'dır. Doktora eğitimini ise Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü/Eğitim Yönetimi bölümünde 2016'da başlayıp 2022 yılında tamamlamıştır. Doktora Tez adı, "Sosyoekonomik Açından Dezavantajlı Olan Okullarda Başarılı Olan Okul Müdürlerinin Kodları: Bir Gömülü Kuram Araştırması"dir. Doktora Tez Danışmanı Prof. Dr. Necati Cemaloğlu'dur. 2023 yılında Amasya Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu İngilizce Mütercim-Tercümanlık bölümünde lisans eğitimini okul birincisi olarak tamamlamıştır. Amasya Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu İngilizce Mütercim-Tercümanlık bölümünde yüksek lisans eğitimine devam etmektedir. Yazar, mesleki kariyerine 2005 yılında başlamış ve hâlen Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı Şehit Gültekin Tırpan Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi'nde İngilizce Öğretmeni olarak çalışmaktadır. Yazar, çeşitli ulusal ve uluslararası projelerde yer almıştır. Çok sayıda Erasmus projesinde yürütücülük yapan araştırmacı, başarılı okul müdürlüğü, okul liderliği, lider öğretmenlik, sosyal adalet liderliği, toplum çevirmenliği, makine çevirisi, doğal dil işleme ve çeviri teknolojileri gibi alanlarda bilimsel çalışmalar yürütmektedir. Ayrıca Prof. Dr. Necati Cemaloğlu danışmanlığında tamamladığı "Sosyoekonomik Açından Dezavantajlı Okullarda Başarılı Olan Okul Müdürlerinin Kodları: Bir Gömülü Kuram Araştırması" adlı doktora tezi, Öncü Okul Yöneticileri Derneği tarafından düzenlenen Prof. Dr. Aytaç Açıkalın Eğitim Yönetimi Doktora Tez Ödülleri kapsamında 2022 yılı en iyi doktora tezi olarak seçilmiştir.

ORCID No: 0000-0001-6132-4066

## **Dr. Kübra YENEL**

Kübra Yenel, 2010 yılında Gazi Üniversitesi/Gazi Eğitim Fakültesi/Yabancı Diller Eğitimi Bölümü/İngilizce Öğretmenliği Programında lisans eğitimini tamamlamıştır. Yüksek lisans eğitimini Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü/Eğitim Yönetimi ve Denetimi bölümünde 2014'te başlayıp 2016 yılında tamamlamıştır. Yüksek Lisans Tez adı "İlkokul Yöneticilerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Biçimleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki" dir. Doktora eğitimini ise yine Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü/Eğitim Yönetimi bölümünde 2016'da başlayıp 2022 yılında tamamlamıştır. Doktora Tez adı, "Eğitim Yöneticilerinin Profesyonelleşmesi: OECD Ülkeleri Bağlamında Bir Karşılaştırma"dır. Doktora Tez Danışmanı Prof. Dr. Necati Cemaloğlu'dur. Yazar, mesleki kariyerine, 2010 yılında başlamış, 2012 yılına kadar çeşitli özel ve devlet okullarında İngilizce Öğretmeni olarak görev yapmıştır. 2012 yılından 2014 yılına kadar TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi/Rektörlük/Yabancı Diller Bölümü İngilizce Birimi'nde okutman olarak çalışmıştır. Ardından 2015 yılından 2022 yılına kadar Gazi Üniversitesi/Gazi Eğitim Fakültesi'nde araştırma görevlisi olarak çalışmıştır. 2022 yılından beri Manisa Celâl Bayar Üniversitesi/Eğitim Fakültesi/Eğitim Bilimleri Bölümü/Eğitim Yönetimi Anabilim Dalında Dr. unvanı ile görev yapmaktadır. Yazar, çeşitli ulusal ve uluslararası projelerde yer almıştır. Bunlar arasında "Lend a Hand - Social Inclusion Programming for Migrant and Refugee Children at Primary Schools" gibi Ersasmus+ Projeleri de bulunmaktadır. Eğitim yönetimi alanında çeşitli kitap editörlükleri ve bölüm yazarlıkları vardır. Ayrıca, "Türkiye'de Okul Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerinde Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Nitel Bir Araştırma" ve "Öğretmenler için İş Motivasyonu Ölçeği Geliştirme Çalışması" gibi birçok ulusal ve uluslararası bilimsel dergide pek çok akademik makale yayımlamıştır. Çalışma konuları arasında liderlik, yönetici profesyonelliği, örgüt kültürü, örgütsel davranış, herkes için eğitim gibi konular yer almaktadır.

ORCID No: 0000-0002-4237-9763

## ÖN SÖZ

Bir okul, toplumun mikrokozmosudur. Okullar, toplumsal düzenin, kültürel değerlerin ve insan ilişkilerinin birer minyatür modeli olarak görülebilir. Bu bağlamda bir mikrokozmos olarak okul, toplumun daha geniş yapısını, dinamiklerini ve karmaşıklığını yansıtmaktadır. Her sınıf, toplumun farklı bir yüzünü; her koridor, kültürel etkileşimlerin bir yansımasını temsil etmektedir. Öğrenciler, öğretmenler ve yöneticiler arasındaki etkileşimler, geniş toplumsal ilişkilerin bir özeti gibidir. Bu küçük dünyada, sosyal normlar, değerler ve beceriler öğrenilir ve içselleştirilir, bu da bireylerin toplum içinde nasıl hareket edeceklerini belirler. “Okullarda Örgütsel Davranış ve Liderlik”, eğitim dünyasının bu karmaşık ve dinamik evreninde yol gösterici bir ışık olarak tasarlanmıştır. Kapsamlı konu başlıkları ile, okul yöneticilerinden öğretmenlere, politika yapıcılardan akademisyenlere kadar geniş bir hedef kitleye hitap etmektedir. Bu kitap, okulun sadece bir öğrenme alanı olmadığını, aynı zamanda bir örgüt olarak da işlev gördüğünü gözler önüne sermektedir.

Okul liderlerinin, öğrenci başarısını artırmak, okulun gelişimini sağlamak ve öğretmenlerin etkili öğretim yapabilmeleri için üstlendikleri roller, bu kitabın temel odak noktalarındandır. Liderlerin, örgütsel iletişimden sosyal adalet temelli liderliğe, teknolojik yeniliklerden kriz yönetimine kadar geniş bir yelpazede yetkinlik ve anlayış geliştirmeleri gerektiği vurgulanmaktadır. Bu kitap, okul yöneticilerinin karşılaştığı zorluklara gerçekçi ve uygulanabilir çözümler sunarken, aynı zamanda onları bu süreçte güçlendirmeyi hedeflemektedir.

Kitabın her bir bölümü, okul ortamlarında karşılaşılan zorlukları ve bu zorluklara karşı uygulanabilecek yenilikçi yöntemleri ele almaktadır. Okul liderliğinin farklı yönlerine odaklanarak, okul yöneticilerinin karşılaşılabileceği her türlü duruma hazırlıklı olmalarına katkı sunması beklenmektedir. Ayrıca, eğitim yönetimi alanına katkıda bulunma arzusu, bu kitabın temel amaçlarından biridir. Bu eser, eğitim alanındaki mevcut ve gelecekteki liderler için bir rehber niteliğindedir.

Eğitim yönetimi alanında derinlemesine bir uzmanlık geliştirmek isteyen lisansüstü öğrencileri için ‘Okullarda Örgütsel Davranış ve Liderlik’ kitabı, bu disiplinin temel kavramlarını ve ileri düzey teorilerini kapsamlı bir şekilde ele almaktadır. Öğrenciler, bu kitapta yer alan zengin içerik sayesinde, örgütsel davranışın temellerinden liderliğin inceliklerine kadar geniş bir kapsamda bilgi edineceklerdir. Akademik kariyerlerini şekillendirirken ya da eğitim alanında liderlik rollerine hazırlanırken, bu kitap onların en güvenilir rehberi olacak ve gerek teorik gerekse pratik anlamda sağlam bir zemin oluşturacaklardır.

Bu kitap, okulların ve eğitim sistemlerinin karşılaştığı zorluklarla mücadelede yenilikçi ve etkili stratejiler içermektedir. Okul liderlerinin, öğretmenlerin ve eğitim politikası yapımcılarının, bu eserden ilham alarak eğitim ortamlarını daha etkili, verimli ve yenilikçi hâle getirecek fikirler bulmalarını diliyoruz. Son olarak, “Okullarda Örgütsel Davranış ve Liderlik” kitabının, eğitim yönetimi alanına önemli bir katkı sağlayacağına inanıyor ve okuyucularımıza aydınlatıcı bir yolculuk diliyoruz.

Dr. Ali DURAN & Dr. Kübra YENEL

Mart, 2024

# İÇİNDEKİLER

Ön Söz.....	v
<b>1. Bölüm: Giriş.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Bölüm: Okullarda Örgütsel Davranış .....</b>	<b>7</b>
Örgütsel İletişim .....	7
Örgütsel Adalet.....	8
Örgütsel Bağlılık .....	10
Örgütsel Değişim.....	12
Örgütsel Güven .....	13
Öğrenen Örgüt.....	15
Okul Kültürü .....	16
Örgütsel Folklor.....	21
Okul İklimi .....	22
Örgütsel Sağlık.....	25
Örgütsel Çekicilik.....	26
Örgütsel Sosyalleşme .....	29
Örgütsel Vatandaşlık.....	30
Farklılıkların Yönetimi.....	32
Örgütsel Çatışma .....	34
Örgütsel Mizah .....	36
Örgütsel İmaj ve İtibar .....	37
Örgütsel Sadakat.....	39
Okul Yönetiminde Hesap Verebilirlik.....	40
Okul Yönetimi ve Etik.....	43
Okul Yönetiminde Eylem Araştırması.....	45
Okul Yönetiminde Güç Kaynakları.....	48
Öğretmen Güçlendirme .....	53
Ailelerin Karar Süreçlerine Katılımı .....	55
Veriye Dayalı Okul Liderliği .....	59
Akademik Sosyalleşme .....	62
Akademik Yılmazlık.....	64
Akademik İyimserlik .....	67
Akademik Baskı.....	69
Kolektif Öğretmen Öz Yeterliği ve Güven.....	72

<b>3. Bölüm: Okul Liderliği</b> .....	75
Öğretimsel Okul Liderliği .....	83
Dönüşümsel Okul Liderliği.....	84
İşlemsel Okul Liderliği.....	88
Dağıtımçı Okul Liderliği .....	90
Vizyoner Okul Liderliği.....	92
Ahlaki ve Etik Okul Liderliği .....	94
Ahlaki Zekâ (Moral Intelligence) .....	100
Ahlaki Pusula.....	101
Ahlaki Virüsler .....	102
MoralDNA .....	102
Ahlaki Liderlikte Evrensellik (Universalism) ve Görelilik (Realitivism).....	104
Hizmetkâr Okul Liderliği .....	104
Karizmatik Okul Liderliği .....	108
Otantik Okul Liderliği .....	110
Paternalist (Babacan) Okul Liderliği .....	113
Sosyal Adalet Temelli Okul Liderliği .....	116
Kültürel Değerlere Duyarlı Okul Liderliği .....	117
Demokratik Okul Liderliği.....	119
Poetik Okul Liderliği.....	121
Lider Öğretmenlik.....	123
Beşinci Düzey Liderlik.....	127
Stratejik Liderlik .....	132
Kapsayıcı Liderlik.....	133
Prososyal Okul Liderliği.....	136
Liderlik Kapasitesi ve Öğretimsel Kapasite .....	138
Teknolojik Okul Liderliği .....	143
Ekonomik Okul Liderliği .....	146
Duygusal Okul Liderliği .....	154
Duygular ve Duyguların Yönetimi.....	155
Okul Liderliğinde Duygular .....	156
Eğitim ve Öğretim Sürecinde Duygular.....	158
Duygusal Okul Liderliği.....	158
Duyguların Yönetimi .....	161
Duygusal Okul Liderliği ve Rol Bağlılığı.....	162
Okullarda Duygusal Liderlik Modeli.....	163
Okul Müdürlerinin Duygusal Liderlik Davranışları .....	165
Güvenli Okul Liderliği .....	165



Güvenli ve Destekleyici Okullar Yaratmak .....	167
Öğrencilerin Ruh Sağlığını Desteklemek .....	168
Güvenli ve Huzurlu Okullar .....	169
Çok Dilli ve Çok Kültürlü Okullarda Liderlik .....	171
Eğitimde Çeşitliliği Korumak .....	172
Stratejik Planlama ve Uygulama .....	173
Kapsayıcı Bir Okul Kültürü Oluşturmak .....	174
Çok Dilliliğin ve Çok Kültürlülüğün Teşvik Edilmesi .....	175
Etkili İletişim Stratejileri .....	176
Kriz Anlarında Okul Liderliği .....	178
Kriz Dönemlerinde Okul Liderliğinin Önemi .....	180
Krizde Okul Liderliğinin Boyutları .....	184
Dirençli Okul Liderliği .....	187
Cesur Okul Liderliği .....	192
Okul Liderlerinin Karşılaştıkları Zorluklar ve Sorumlulukları .....	194
Cesur Okul Liderliğinin Önemi ve Etkisi .....	195
Cesur ve Dönüştürücü Eğitim Liderleri İçin Çerçeve .....	198
Okul-Üniversite İş Birliğinde Okul Liderliği .....	201
Okul Liderliğinin Profesyonelleşmesi .....	207
Profesyonelleşmenin Boyutları .....	209
Profesyonelleşmenin Öğrenci Başarısı ve Okul Gelişimi Üzerindeki Etkisi .....	211
<b>4. Bölüm: Sonuç .....</b>	<b>215</b>
<b>5. Bölüm: Kitap Önerileri .....</b>	<b>217</b>
<b>Kaynakça .....</b>	<b>223</b>



# 1. BÖLÜM

## GİRİŞ

*Bir kasaba okulunun müdürü olan Aylin Hoca, okulunun koridorlarında yürürken öğrencilerin ve öğretmenlerin yüzlerindeki ifadeleri gözlemliyordu. Her adımda, okulunun karşı karşıya olduğu zorlukları ve fırsatları düşünüyordu. Son zamanlarda öğrencilerin başarı oranlarının düşmesi ve öğretmenlerin moralinin bozulması onu derinden etkilemişti. Bir gün, öğretmenler odasında kahvesini yudumlarken, genç bir öğretmen olan Emre Hoca'nın öğrencilerle etkileşim şeklini fark etti. Emre Hoca, öğrencilerle birebir ilgileniyor, onların fikirlerini ciddiye alıyor ve sınıf içinde bir takım ruhu yaratmaya çalışıyordu. Aylin Hoca, Emre Hoca'nın bu tutumunun diğer öğretmenler ve öğrenciler üzerindeki olumlu etkisini gözlemledi. Bu gözlem, Aylin Hoca'ya bir fikir verdi. Okulun örgütsel yapısını ve liderlik anlayışını değiştirmeye karar verdi. Amacı, her öğretmenin ve öğrencinin sesinin duyulduğu, herkesin birbirini desteklediği ve her bireyin potansiyelini en iyi şekilde kullanabileceği bir ortam yaratmaktı. Bu amaçla, okul içinde bir dizi değişiklik başlattı. Öğretmenlerle düzenli toplantılar yapmaya, onların fikirlerini almaya ve okulun geleceği konusunda onlarla birlikte kararlar almaya başladı. Ayrıca, öğrenci liderliği programları oluşturarak öğrencilerin de okul yönetiminde söz sahibi olmalarını sağladı. Zamanla Aylin Hoca'nın, bu yenilikçi yaklaşımı meyvelerini vermeye başladı. Öğretmenler, kendilerini daha fazla değerli ve güçlü hissetmeye başladılar. Öğrenciler ise daha motive ve başarılı oldular. Aylin Hoca, okulunun değişen atmosferini gülümseyerek izledi. Öğrenci ve öğretmenlerin yüzlerindeki mutluluk ve tatmin, onun için en büyük ödül oldu. Aylin Hoca'nın hikâyesi, okullarda örgütsel davranış ve liderliğin gücünü göstermektedir. Bir okulun lideri olarak doğru adımları atmak, hem öğretmenleri hem de öğrencileri olumlu yönde etkileyebilir ve eğitimde gerçek bir değişim yaratabilir.*

Okullar, öğrenme merkezleri olmalarının ötesinde örgütsel davranış ve liderliğin karmaşık ve çoğu zaman zorlayıcı yollarla kesiştiği dinamik ekosistemlerdir. Bu ortamlarda toplumun geleceğin şekillendirilmektedir. Bu kurumların işleyiş ve yönetilme şeklinin yalnızca eğitim sonuçları açısından değil aynı zamanda daha

geniş toplumsal yansımaları vardır. Bacharach ve Mundell (1993), örgütsel politikanın karmaşık dinamikleri üzerine mikro ve makro örgütsel eylemlerin ve okul ortamlarındaki politikayı yönlendiren eylem mantığının anlaşılmasının önemi vurgulamaktadır. “Okullarda Örgütsel Davranış ve Liderlik” başlıklı bu kitapta, eğitim kurumlarını tanımlayan ilişkilerin, yapıların ve süreçlerin karmaşık doku-su derinlemesine ele alınmaktadır. Bu kitapta, okullardaki liderliğin ve örgütsel davranışın çok faktörlü yapısı ve etkili dinamikleri ele alınmaktadır.

Okullarda örgütsel davranış ve liderlik, eğitim kurumlarının etkililiğine önemli ölçüde katkıda bulunan temel unsurlardır. Özellikle zorlu eğitim ortamlarında liderlik uygulamaları ile okul başarısı arasındaki etkileşimi ortaya koyan Kee ve Ponnusamy (2010), okul liderlerinin liderliğe yaklaşımlarında ileri görüşlü ve uyumlu olma ihtiyacını vurgulamaktadır. Harris ve Chapman (2002), özellikle zorlu koşullarla karşı karşıya kalan okullarda liderlik uygulamalarının okul gelişimini nasıl önemli ölçüde etkileyebileceğini incelerken çeşitli eğitim ortamlarında okul başarısını kolaylaştırmada uyarlanabilir ve duyarlı liderlik stillerinin önemini ortaya koymaktadır.

Örgütsel davranış, okul örgütleri açısından ele alındığında, öğretmenlerden öğrencilere, yöneticilere ve destek personeline kadar ilgili herkesin eylemlerini ve etkileşimlerini kapsamaktadır. Bu etkileşimin dinamikleri, bireylerin daha büyük bir sistem içinde nasıl yol aldığı ve bu sistemlerin çeşitli eğitim politikaları ve toplumsal beklentiler altında nasıl işlediği gibi pek çok unsuru barındırmaktadır. Bu kitap, örgütsel davranışın temel teorilerini ve ilkelerini inceleyerek bunları özellikle okulların benzersiz ortamında ve liderlik kapsamında ele almaktadır.

Okullarda liderlik, değişim ve istikrar için kritik bir kaldıraçtır. Liderlik, yönetimden daha fazlasıdır; vizyon, etki ve sürekli değişen eğitim ihtiyaçları ve toplumsal talepler ortamında yön bulma yeteneği ile ilgilidir. Eğitim sektöründe liderlik idari görevlerin ötesine geçer, ilham verir, rehberlik eder ve güçlendirir. Okullardaki etkili liderliğin öğretmenleri güçlendirmede, mesleki gelişimlerini desteklemede ve öğrencilerine en iyi eğitim deneyimlerini sunmalarına olanak sağlamada ne kadar önemli bir rol oynadığının bilincindeyiz. Huguet (2017), etkili liderliğin okul performansı üzerindeki etkisine ilişkin literatürü gözden geçirerek liderlik kalitesinin öğrenci başarısındaki ve genel okul başarısındaki iyileşmeyle doğrudan ilişkili olduğuna dair kanıtlar sağlamaktadır. Okul liderleri, öğretmenleri destekleyerek ve güçlendirerek öğrencilerin öğrenmesini, katılımını ve başarısını artıran bir dalga etkisi yaratabilir. Bu kitap çeşitli liderlik stillerini ve yaklaşımlarını inceleyerek bunların okul kültürünü, öğretmen performansını, öğrenci sonuçlarını ve genel okul etkinliğini nasıl etkilediğini vurgulamaktadır.