

Okul Yönetimi

Kuram ve Uygulama Örnekleri

Niyazi CAN



Prof. Dr. Niyazi CAN

OKUL YÖNETİMİ
Kuram ve Uygulama Örnekleri

ISBN 978-625-6810-89-1

Kitap içeriğinin tüm sorumluluğu yazarına aittir.

© 2023, 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 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** 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: Ekim 2023, Ankara

Yayın-Proje: Şehriban Türüldür
Dizgi-Grafik Tasarım: Müge Kuyrukcu
Kapak Tasarımı: 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

Prof. Dr. Niyazi CAN

Kahramanmaraş doğumlu yazar ilk orta ve lise öğreniminden sonra Kahramanmaraş Eğitim Enstitüsü'nü bitirerek 1976'da sınıf öğretmeni olarak göreve başlamıştır. Yazar 8 yıl öğretmenlik yaptıktan sonra Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi'nde lisans ve lisansüstü öğrenimini tamamlamış, 1984'de Milli Eğitim Bakanlığı'na yönetici olarak atanmış, yöneticiliği esnasında Hacettepe Üniversitesi'nde doktora öğrenimine başlamıştır. MEB'ndaki yöneticiliği ve doktora öğrenimi devam ederken 1991-1992 yıllarında Londra Büyükelçiliği Eğitim Müşavir Vekilliği görevini yapmış, bu görevi esnasında doktora araştırmalarını da sürdürmüştür. Doktora öğreniminin akabinde öğretim üyesi olarak 1995 yılında Erciyes Üniversitesi'nde yardımcı doçent olarak göreve başlayan Can, doçentlik ve profesörlük ünvanlarını yine bu üniversitede almıştır.

Prof. Dr. Niyazi Can'ın, 4'ü müstakil 11'i bölüm yazarlığı olmak üzere 15 kitabı, ayrıca uluslararası ve ulusal düzeyde bilimsel hakemli dergilerde yayınlanmış 70 makalesi bulunmaktadır. Yazar ayrıca çok sayıda konferans ve panele konuşmacı olarak katılmış ve uluslararası ve ulusal düzeyde düzenlenen kongre ve sempozyumlarda 52 bildiri sunmuştur. Eserleri, eğitim yönetimi, okul yönetimi, insan kaynakları yönetimi, insan ilişkileri, uluslararası öğrenciler, liderlik ve öğretmen liderliği ağırlıklı konulardan oluşmaktadır. Yazar, üniversitelerde anabilim dalı başkanlığı, bölüm başkanlığı, dekan yardımcılığı, enstitü müdürlüğü, dekanlık, fakülte kurulları ve yönetim kurulları üyelikleri ile Üniversite yönetim kurulu ve Üniversite Senatosu üyeliği görevlerinde bulunmuştur. Yazar ayrıca 2012-2022 yılları arasında Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dekanlığı ile aynı üniversitede Rektörlük görevlerini ifa etmiştir. Yazar Can, halen Kilis 7 Aralık Üniversitesinde öğretim üyesi olarak görevini sürdürmektedir.

ORCID No: 0000 00034373 0719

ÖN SÖZ

Eğitim yönetimi, amacı ve işlevi eğitim öğretim olan örgütlerin, yönetimin kavram, kuram ve süreçlerinden yararlanılarak, insan gücü ve insan gücü dışı kaynakların amaçlara uygun ve eşgüdümlü olarak işletilmesi ve yaşatılması sürecidir. Eğitim yönetiminin uygulama alanlarından birini okullar oluşturur. Bireylerin ve toplumların eğitim öğretimden yararlanma, kendilerini ve çevrelerini tanıyarak, kendileriyle ve çevreleriyle barışık olarak yaşama ve bir meslek edinmek için gerekli desteği sağlama ihtiyaçları vardır. Okullar bu amaçlara katkı sağlayan örgün eğitim kurumlarıdır.

Birer örgütsel yapı olarak okul kurumlarının amaçlarına uygun olarak işletilmesi gerekir. Okulları amacına uygun olarak işletmek ve yönetmek okul yönetiminin görevlerindedir. Toplumlar ihtiyaçlarını karşılamak üzere çeşitli toplumsal kurumlar oluşturmuşlardır. Bunlar, toplumun ihtiyacı olan mal, hizmet ve düşünce üretilmesi gayesiyle oluşturulan yapılardır.

Toplumun eğitim öğretim ihtiyaçlarını karşılamak için kurulmuş bir yapı olarak okul, insanlardan oluşan, içindeki insanlarla birlikte anlam kazanan bir yer olup, insanlar olmadığında bir okulda geriye sadece fiziksel yapı ve materyal kalmaktadır. Okulun insan kaynakları ve fiziksel kaynaklarının yönetimi okul yönetiminin sorumluluğundadır. Okulların başarısı eğitim sistemlerinin başarısını ortaya çıkarır. Eğitim sistemlerinden toplumun ihtiyacı olan çeşitli meslekler kazanarak mezun olanlar, ülkenin ekonomik, sosyal, ve politik dinamiklerinde ve kurumlarında görevler üstlenirler. Ülkenin tüm dinamikleri ve kurumları, güvenlik, ekonomik, politik, teknolojik, sosyal ve diğer alanlarda mal, hizmet ve düşünceler üreterek milletin ve devletin refah ve bekasını sağlarlar. Tüm bu sonuçların temelinde eğitim siteleri ve okullar bulunmaktadır.

Okulun anlam ve önemi büyük olunca okulların iyi yönetilmesi hayati bir anlam taşır. Belirtilen nedenlerle okulların etkililik, kalite, yenileşme, dijitalleşme, liderlik gibi kavram, kuram ve süreçlerden haberdar olmaları, okul yönetimini üstlenecek kişilerin bu çerçevede yetiştirilerek atanmaları gerekir. Bilişim toplumunun, dijitalleşmenin ve yenileşmenin gereklerine göre kurulamayan okul yapılarının toplumun refah ve kalkınmasına hizmet etmesi mümkün değildir. Okul yönetimi kitabı bu anlayışla hazırlanmış, yönetici, yönetici adayları ve okuyanlara rehber olabilir düşüncesiyle de her bölümün sonunda yaşanmış örnek uygulamalara yer verilmiştir.

Tarafımdan hazırlanan bu kitabın öğretmenlik programlarındaki eğitim yönetimi ve okul yönetimi derslerinde ayrıca eğitim yönetimi ve okul yönetimi konularında kendini geliştirmek isteyen yönetici ve yönetici adaylarına, eğitim

yöneticiliği sınavlarına hazırlanan ve konuya ilgi duyan insanımıza yararlı bir kaynak olacağını düşünüyorum. Bilvesile, eğitim yönetimi alanındaki donanımda emeği geçen hocalarıma, farklı platformlarda bilgi ve beceri paylaşımında bulunduğum meslektaşlarıma, derslerde paylaşımlar yaşadığımız öğrencilerime ve “hala öğrenciliğe devam ediyorsun!” şeklinde destekleyici eleştirilerini yapan eşime ve kızlarıma ayrı ayrı çok teşekkür ediyorum.

Prof. Dr. Niyazi CAN
ORCID No: 0000 0003 4373 0719

İÇİNDEKİLER

Prof. Dr. Niyazi CAN	iii
Ön Söz.....	iv

1. BÖLÜM

ÖRGÜT VE YÖNETİM KAVRAM VE KURAMLARI

Örgüt Yönetim ve Okul Yönetimi Kavramları.....	3
Okul Örgütü ve Yönetimi.....	4
Örgüt ve Yönetim Kuramları	5
Kuram Uygulama İlişkisi.....	5
Klasik Örgüt ve Yönetim Kuramı.....	6
Bilimsel Yönetim Yaklaşımı	8
Yönetim Süreci	9
Bürokrasi Yaklaşımı.....	11
Genel Değerlendirme (Klasik Kuram).....	12
Neoklasik Örgüt ve Yönetim Kuramı	13
Neoklasik Örgüt ve Yönetim Kuramının Diğer Özellikleri.....	14
Hawthorne Araştırmaları.....	14
Douglas Mcgregor: X ve Y teorisi	15
Rensis Likert'in Sistem 1- Sistem 4 modeli.....	16
Neoklasik Kuramın Değerlendirilmesi	17
Modern Örgüt ve Yönetim Kuramı	17
Sistem Yaklaşımı.....	17
Açık Sistemler	19
Modern/Sistem Kuramının Değerlendirilmesi.....	20
Postmodern Örgüt ve Yönetim Kuramları	21
Durumsallık Yaklaşımı.....	21
Öğrenen Örgütler.....	22
Toplam Kalite Yönetimi.....	26
Stratejik Yönetim.....	28
Örgütsel Vatandaşlık.....	28
Post- modern Yaklaşımların Genel Değerlendirmesi	31
Yöneticilikte İlk Yıllar Ve Sonradan Kazanılanlar/Okul Yöneticiliği Uygulama Örnekleri	31
Değerlendirme Soruları.....	34
Kaynakça.....	38

2. BÖLÜM

TÜRK MİLLİ EĞİTİM SİSTEMİNDE YAPI

Giriş.....	42
Örgüt ve Yönetim Yapısı	43
Örgütsel Değişim ve Yöneticinin Rolü.....	43
Örgüt Modelleri ve Türleri.....	44
Türk Eğitim Sisteminin Amaç ve İlkeleri.....	45
Türk Millî Eğitiminin Amaçları	45
Türk Millî Eğitiminin Temel İlkeleri	46
Türk Millî Eğitim Sistemi	49
Örgün Eğitim.....	50
Yaygın Eğitim.....	53
Millî Eğitim Bakanlığı ve Görevleri	54
Bakanlık Örgütü.....	56
Bakanlık Hizmet Birimleri.....	56
Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı ve Millî Eğitim Şûrası.....	57
Taşra ve Yurtdışı Örgütü	58
İl Eğitim Denetmenleri	59
Yurt Dışı Örgütü	60
Eğitim ve Okul Örgütü ve Yönetimi	60
Tanımlar	60
Okulun Örgüt Özellikleri.....	61
Türk Millî Eğitim Sistemi / Bir Uygulama Örneği.....	63
Değerlendirme Soruları.....	65
Kaynakça.....	68

3. BÖLÜM

OKUL YÖNETİMİ VE OKULDA GÖREVLER

Giriş.....	70
Okulda Gerçekleşen İşlerin Yönetimi.....	71
Okul Yöneticisinin Gelişim ve Geliştirme Rolü	72
Bilgi/ Bilişim Toplumunun Okul Yöneticisi.....	74
Okul Yöneticisi ve Liderliği.....	75
Okulda Liderlik Kavramları.....	77
Okul Yöneticisinin Görevleri	78
Okul Yönetiminin Boyutları	79
Okul Yönetimi / Bir Uygulama Örneği	82
Değerlendirme Soruları.....	84
Kaynakça.....	86

4. BÖLÜM EĞİTİMDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Giriş.....	89
İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri	90
Yansızlık İlkesi	90
Yeterlik İlkesi.....	90
Kariyer İlkesi.....	90
Eşitlik İlkesi.....	90
Güvence İlkesi.....	91
İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları ve İşlevleri.....	91
İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri.....	92
Politika Oluşturma ve Planlama İşlevi	94
İnceleme-Belirleme (Çözümleme-Belirleme) İşlevi.....	95
Bilgilendirme ve Danışmanlık İşlevi.....	97
Örgüt Çevresine Yönelik Bilgilendirme	98
Çalışanlara Danışmanlık Hizmetleri.....	98
İnsan Kaynağının Sağlanması İşlevi	100
Örgütlere İşgören Seçimi	100
İnsan Kaynağının Eğitimi ve Geliştirilmesi İşlevi.....	102
Bütünleştirme-Sosyalleştirme İşlevi	105
Koruma Sağlık ve Güvenlik İşlevi	106
Ödeme İşlevi	107
İyi bir Ücret Sisteminin Özellikleri.....	108
Ayrırma- Emeklilik İşlevi.....	108
Eğitim Örgütleri Olarak Okullarda İnsan Kaynakları ve Personel Yönetimi	110
Sorularla İnsan Kaynakları Yöneticisi Olarak Okul Yöneticisinin Özellikleri	113
Müdür Mehmet Alpaslan Beyin Personel Yönetimi / Bir Uygulama Örneği.....	114
Değerlendirme Soruları.....	117
Kaynakça.....	120

5. BÖLÜM YÖNETİM SÜREÇLERİ VE OKUL YÖNETİMİ

Giriş.....	125
Karar Verme/Sorun Çözme	125
Karar Verme	126
Karar Aşamaları.....	126
Karar Basamakları ve Tipleri	127
Karar Sürecini Sınırlayan Etkenler.....	127

Eğitim Yönetiminde Karar Süreci	127
Planlama Süreci	129
Planlamanın Yararları	130
Eğitim Planlaması.....	130
Yönetici Plancı İlişkileri ve İstihdamı	131
Örgütlenme Süreci.....	132
Örgütlenme ve Örgüt modelleri	133
Örgüt Modelleri.....	133
Dikey Örgütlenme.....	133
Yatay-Görevsel Örgütlenme.....	133
Dikey ve Kurmay Örgütlenme.....	134
Komite Tipi Örgütlenme	134
İletişim Süreci	134
İletişim Engelleri	134
Eğitimde İletişim	135
Etki/Etkileme Süreci.....	136
Eşgüdümleme/Koordinasyon Süreci	137
Eğitimde Koordinasyon.....	138
Değerlendirme Süreci	139
Teftiş.....	140
Denetimin Anlamı Ve Türk Eğitim Sisteminde Denetim.....	140
Okulda Yönetim Süreçleri / Bir Uygulama Örneği.....	142
Değerlendirme Soruları.....	144
Kaynakça.....	147

6. BÖLÜM

OKUL ÖRGÜTÜNÜ ETKİLEYEN İÇ ÖĞELER

Giriş.....	150
Yöneticiler.....	151
Yöneticilerin Temel Rolü	152
Yöneticilik ve Liderlik.....	154
Öğretmenler	155
İletişim Becerisi ve Liderlik	156
Öğrenciler.....	157
Öğrencilerin Temel Sorumlulukları	158
Eğitimci Olmayan Personel.....	159
Abdullah Okul Değiştiriyor / Bir Uygulama Örneği	161
Değerlendirme Soruları.....	163
Kaynakça.....	167

7. BÖLÜM OKUL ÖRGÜTÜNÜ ETKİLEYEN DIŞ ÖGELER

Giriş.....	170
Meslek Örgütleri/Baskı Grupları.....	170
Denetim Personeli.....	173
Aile/Veli.....	174
Okul - Aile İlişkilerinde Dikkat Edilecek Hususlar	175
Politik Yapı.....	176
Yönetim Yapısı	179
İş Piyasası.....	180
Değişme ve Gelişmeler	181
Okul Örgütünü Etkileyen Ögeler / Bir Uygulama Örneği.....	183
Değerlendirme Soruları.....	185
Kaynakça.....	189

8. BÖLÜM ETKİLİ YÖNETİCİ VE ETKİLİ ÖĞRETMEN

Giriş.....	192
Etkililik ve Etkili Okulun Nitelikleri	193
Bilgi / Bilişim Toplumu ve Etkililik.....	195
Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi	197
Etkili Öğretmen	197
Etkili Yönetici ve Özellikleri.....	199
İyi Okullar / Bir Uygulama Örneği	202
Değerlendirme Soruları.....	204
Kaynakça.....	206

9. BÖLÜM LİDERLİK VE ÖĞRETİM LİDERLİĞİ

Giriş.....	208
Liderlik Kavramı.....	208
Liderliğin Önemi.....	209
Yöneticilik ve Liderlik	210
Eğitim Örgütleri ve Liderlik.....	211
Liderlik Roller ve Öğretim Liderliği	213
Öğretim Liderliği Araştırmaları	214
Okul Yöneticisinin Öğretim Liderliği Davranışları	216
Perihan Öğretmenin Okulunun Farkı / Uygulama Örnekleri	218

Değerlendirme Soruları.....	220
Kaynakça.....	226

10. BÖLÜM OKULDA LİDERLİK VE ÖĞRETMEN LİDERLİĞİ

Giriş.....	230
Liderlik Kuramları.....	231
Liderlikte Kuramların Sınıflandırılması.....	231
Okul Yönetiminde Liderlik	232
Okul Liderlerinin Görevleri.....	233
Öğretmen Liderliği ve Araştırmalar	234
Öğretmen Liderliğine Hazırlanma.....	236
Öğretmen Liderliği Düşünce ve Davranışları	237
Öğrencilerle Doğrudan İlgili Öğretmen Liderliği Davranışları.....	238
Genel ve Okulla İlgili Öğretmen Liderliği Davranışları.....	238
Lider Öğretmenin Temel Nitelikleri.....	239
İnformal Öğretmen Liderliği.....	240
İnformal Yönetici Olarak Öğretmen.....	240
Öğretmen Liderliğinin Bazı Ölçütleri	241
Yeni Öğretmen Rollerine.....	243
Öğretmen Liderliğinin Engelleri.....	244
Esra Öğretmenin Liderlik Davranışları / Bir Uygulama Örneği.....	245
Değerlendirme Soruları.....	248
Kaynakça.....	254

11. BÖLÜM OKUL KÜLTÜRÜ VE YÖNETİMİ

Giriş.....	256
Örgütsel Kültür	257
Örgütsel Kültür ve Örgütsel Öğrenme	258
Okul Kültürü Nedir?.....	260
Okul Kültürünü Yenileme ve Geliştirme.....	262
Geliştirilecek ve Güçlü Değerler Haline Getirilecek Okul Kültürünün Bazı Dinamikleri.....	263
Okul Kültürünün Gücü ve Değiştirmenin En İyi Yolları.....	264
Okul Kültürü ve Yönetimi / Bir Uygulama Örneği.....	265
Değerlendirme Soruları.....	267
Kaynakça.....	272

12. BÖLÜM**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN YETİŞTİRİLMELERİ VE ATANMALARI**

Giriş.....	274
Tarihte Geleneksel Eğitim	274
Eğitim Yöneticiliği ile İlgili Bazı Araştırmalar.....	275
Eğitim Yönetimi Alanında Yapılan Araştırmaların Bazı Sonuçları	277
Türk Eğitim Sisteminde Eğitim Yöneticiliği	278
Milli Eğitim Şurası Kararlarında Eğitim Yöneticiliği	278
Yöneticileri Yetiştirerek Atama Uygulaması Örneği.....	280
Sınavla Yönetici Seçme ve Atama Uygulaması.....	281
Yöneticilerin Eğitimi ve Geliştirilmesi İhtiyacı	282
Yeniden Yapılanma İhtiyacı	283
Eğitim Fakültelerinde Düzenleme	284
Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesinde Dikkate Alınacak Hususlar.....	284
Eğitimi Yöneticisi Yetiştirme Programının Bazı Dersleri ve Disiplinleri.....	285
Eğitim Yöneticisi Yetiştirme ve Atamayla İlgili Bazı Tespitler	286
Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği.....	287
Eğitim Yöneticilerini Yetiştirme / Uygulama Örnekleri	292
Değerlendirme Soruları.....	294
Kaynakça.....	297