

Yönetimin PUK Kodu

Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU



Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU

YÖNETİMİN PUK KODU

ISBN 978-625-6829-64-0

Kitap içeriğinin tüm sorumluluğu yazarına aittir.

© 2025, 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 2000'in üzerinde yayını bulunmaktadır. Pegem Akademi Yayınları ile ilgili detaylı bilgilere <http://pegem.net> adresinden ulaşılabilmektedir.

I. Baskı: Temmuz 2025, Ankara

Yayın-Proje: Selcan Durmuş
Dizgi-Grafik Tasarım: Tuğba Kaplan
Kapak Tasarımı: Pegem Akademi

Baskı: Tarcan Matbaacılık Yayın. San. - Murat Tarcan
İvedik Cad. No: 417
Yenimahalle/ANKARA
Kızılbaş Vd 8230201756

Yayıncı Sertifika No: 51818
Matbaa Sertifika No: 47663

İletişim

Pegem Akademi: Shira Ticaret Merkezi
Macun Mahallesi 204 Cad. No: 141/33, Yenimahalle/Ankara
Yayınevi: 0312 430 67 50
Dağıtım: 0312 434 54 24
Hazırlık Kursları: 0312 419 05 60
İnternet: www.pegem.net
E-ileti: yayinevi@pegem.net
WhatsApp Hattı: 0538 594 92 40

*Bu kitabı öğrencilik ve akademik hayatıma bizzat şahit olan,
sorunlara birlikte çözüm bulduğum, desteğini esirgemeyen
sevgili eşim Nuray Cemaloğlu'na ithaf ederim.*

ÖN SÖZ

Yolda giderken çöplerin toplanmadığını, parkların bakımsız ve düzensiz olduğunu, bir kuruma gittiğinizde asansörlerin çalışmadığını, tualetlerin temizlenmediğini gördüğünüzde ne düşünürsünüz? Muhtemelen bu şehrin belediye başkanının, kurumun yöneticisinin, yetersiz ve başarısız olduğu aklınıza gelir. Yönetimin amacı, hedef kitleye hayatı kolaylaştırmak, nezih, sağlıklı bir yaşam alanı sunmaktır. Yönetici her sabah evden çıkarken kendisine şu soruyu sormalıdır: “Ben yönettiğim kurumda, iç ve dış paydaşıma hayatı nasıl kolaylaştırabilirim?” Bu sorunun cevabını bulup, hayata geçirdiğinde, eğitim, üretim ve hizmet sektöründe değişim, gelişme ve iyileşme başlar. Yapılan iş ve eylemleri aşırı bürokrasiye boğmak, güvensizlik yapmak hem hizmetleri aksatır hem de bu hizmetleri alanlar muzdarip olur. Hepimizin hayatında sıkıntı yaşadığı, mağdur olduğu kurumlar ve yöneticiler vardır. Yönetim ve liderlik öğrenilebilen, geliştirilebilen ve üst düzeye çıkarılabilen becerilerdir. Yönetici koltuğunda oturanlar, bireysel zekâyı değil kolektif zekâyı işe koşar, değişimi iyi okur ve destekleyici lider rolü oynarsa, üst düzey başarı ortaya çıkabilir. Bu sebeple yönetimi bir “Takım oyunu” olarak ele almak, bir orkestranın farklı enstrümanları arasındaki uyumu sağlamak gerekir.

Her örgütte olduğu gibi, sizin örgütünüzde de zor, motivasyonu düşük çalışanlar olabilir. Bu kişiler hakkında yasal işlem yapmak, ceza vermek klasik sorun çözüme yaklaşımıdır. Sorunlu çalışanı anlamak, onu yeterli ve ilgili olduğu alanda istihdam etmek, bireysel amaçları ile örgütsel amaçları birleştirmek bir yönetim sanatıdır. Doğru çalışanı başta doğru seçmek, ona forma vermek, örgütsel kaynakların etkili kullanılmasında önemli rol oynar. “Yönetimin PUK Kodu” kitabım, yukarıda ifade ettiğim kaygılarla ortaya çıktı. Düzenli olarak köşe yazarı olduğum kamudanhaber.net adresinde bir kısmı makale olarak yayımlandı. Bir kısmı ise bu kitaba özgü olarak yeniden yazıldı. Yönetimin PUK Kodu, daha önce yayımladığım “Eğitimin PIN Kodu” ve “Yönetimin PIN Kodu” kitaplarımanın devamı niteliğindedir. Ancak, kitabın içeriği hazırlanırken, eğitim yöneticilerine, üst düzey politika yapıcılarına vizyon yaratmak amacıyla, yönetmeliklere veri teşkil edebilecek bölümlere yer verildi. Okul yöneticilerini, eğitim yöneticilerini ve eğitimcileri, çok yönlü bilgilendirmek, entelektüel gelişimlerine katkıda bulunmak hedeflendi.

Bu kitabımı okuyan herkesten dönüt bekliyorum. Olumlu ve olumsuz görüşlerinizi necaticemaloglu@hotmail.com adresine göndermeniz, kitabın diğer baskılarının düzeltilmesinde katkı sağlayacaktır. prof.dr.necaticemaloglu instagram hesabım, @Necati1965 “X” hesabımı takip ederek yeni kitaplarım, seminer ve konferanslarım hakkında bilgi sahibi olabilir, şahsımla iletişim kurabilirsiniz.

Bu kitabın erken basıma hazırlanmasında Kocaeli Üniversitesi, Eğitim Fakültesi'nde görevli öğretim üyesi Doç. Dr. Tuğba Konaklı etkili oldu. Birgün beni telefonla arayarak:” Öğrencilerim, Necati Hoca ne zaman Yönetimin PIN Kodu kitabının ikincisini yazacağınızı soruyorlar, dedi. Ben de en kısa zamanda dedim.” Sadece kitabın adında öğrencilerim ve meslektaşlarımla yaptığım görüşmeler sonucunda değişikliğe gittim. Okur kitlesinden olumlu dönüt almak, bir yazar olarak beni motive etti.

Kitabın basıma hazırlanma sürecinde desteğini gördüğüm Pegem Akademisi yetkilisi Kerem Köker ve Sunay Karadağ'a, akademik süreçte iletişim hâlinde olduğum; Doç. Dr. Elif Daşcı Sönmez, Dr. Kübra Yenel, Prof. Dr. Veysel Okçu, Prof. Dr. Abbas Ertürk, Dr. Öğr. Üyesi Ali Duran, Doç. Dr. Fatih Şahin, Prof. Dr. Sevil Filiz Büyükalın, Prof. Dr. Sabri Çelik, Prof. Dr. Mehmet Korkmaz, Prof. Dr. Selahattin Turan, Prof. Dr. Cemil Yücel, Prof. Dr. Ahmet Aypay, Prof. Dr. Prof. Dr. Adnan Boyacı, Prof. Dr. Turan Akman Erkilic, Dr. Hasan Güneş, Prof. Dr. Murat Özdemir, Doç. Dr. Gökhan Arastaman, Doç. Dr. Nihan Demirkasimoğlu, Doç. Dr. Neslin İhtiyaroğlu, Prof. Dr. Hakan Toytok, Prof. Dr. Akif Köse, Dr. Esra Kayış, Dr. Avni Ünal, Dr. Hülya Çınar, Dr. Ayhan Duygulu, Dr. Kerem Tekşen, Dr. Azmi Sönmez, Dr. Ayten Canaslan, Dr. Öğr. Üyesi Gökhan Savaş, Doç. Dr. Mehmet Ali Yarım, Dr. Mehmet Yılmaz, Nurettin Tıkım, Dr. Nuray Özge Sağbaş, Doç. Dr. Muhammed İbrahim Akyürek, Prof. Dr. Ali Ünal, Prof. Dr. Necmi Gökyer, Prof. Dr. Oktay Akbaş, Prof. Dr. Ercan Yılmaz, Prof. Dr. Atilla Yıldırım, Prof. Dr. Kamile Demir, Doç. Dr. Fatma Kalkan, Prof. Dr. İbrahim Gül, Prof. Dr. Öznur Tulunay Ateş, Doç. Dr. Halil Karadaş, Prof. Dr. Mustafa Yavuz, Doç. Dr. Ömür Çoban, Prof. Dr. Uğur Akın, Doç. Dr. Emel Tüzel İşeri, Prof. Dr. Ali Rıza Erdem, Prof. Dr. Erkan Kırıl, Doç. Dr. Bilgen Kırıl, Dr. Ramazan Başaran, Ece Karaboncuk, Levent Okut, Prof. Dr. Soner Doğan, Prof. Dr. Nazife Karadağ, Doç. Dr. Hilal Kahraman, Dr. Cengiz Alper Karadağ, Prof. Dr. Yavuz Erişen, Prof. Dr. Nadir Çeliköz, Dr. Sami Yollu, Dr. Mehmet Emin Önder, Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Nezir Çevik, Dr. Öğr. Üyesi Ayşegül Atalay, Doç. Dr. Nuray Kısa, Doç. Dr. Berna Yüner, Doç. Dr. Suheyra Bozkurt Balcı, Tamer Terzi, Adnan Deniz, Dr. İnan Ay, Dr. Sebila Bülbül, Prof. Dr. Aynur Bozkurt Bostancı, Onur Aydın, İlker Eraslan, Dr. Ömer Yahşi, Turan Akpınar, Servet Canlı, Coşkun Esen, Fazilet Durmuş, Dr. Gülnur Ak Küçükçayır, Dr. Mahmut Karakaya, Dr. Uğur Ünal, Dr. Ersin Kuşci, Mutlu Erdoğan, Dr. Doç. Dr. Nedim Özdemir, Prof. Dr. Bilal Güneş, Prof. Dr. Serçin Karataş, Recep Akdemir, Dr. Hakan Arslantürk ve tüm öğrencilerime, adını yazmayı unuttuğum dostlarıma, sevgi ve saygılarım sonsuzdur.

İÇİNDEKİLER

Ön Söz.....	iv
21. Yüzyılda Okullar ve Eğitim Liderleri.....	1
Başarılı Okul Yöneticilerinin Kodları	7
Yönetici Etkisi	15
Okul Yönetiminde Mükemmele Ulaşmak.....	20
Yönetim Boşluk Kabul Etmez	25
Yönetimde Liyakat.....	29
Yönetimde Eskimişlik Sendromu	34
Eğitim ve Yönetimde Mizah.....	39
Türküler ve Yönetim Bilimi.....	44
Örgütsel Barış	51
Örgütsel Feodalizm	55
İkiyüzlü Örgütler	59
Herkesi Memnun Edemezsiniz.....	64
Bal Tutan Parmak Yalamaz	68
Kel Gelinini, Kel Kaynana Övermiş.....	73
Hoşafın Yağı Kesilmek	78
Bir Öğretim Lideri Olarak Okul Yöneticisi.....	82
Geliştiren Lider	89
Engelleyen Lider	94
Beşinci Düzey Liderlik.....	98
Kadın Liderler	102
Liderlik Meydan Okumaktır	107
Lider Doğulur mu Olunur mu?	112
Başarılı Okul Bir Şehir Efsanesi.....	139
Zihinsel Geviş Getirme.....	142
Mobbingci Türleri.....	146
Kurumsal Eğitimler.....	152
Ortalama Alma Saplantısı	156
Mesleki Öğrenme	161

Örgüt İklimi	167
Okul Yönetimi ve Yapay Zekâ	172
Korona Günlerinde Okul Yöneticiliği	180
Kriz Yönetimi	186
Okul Yöneticiliği Üzerine	191
Beşik Uleması	195
Eğitimde Yapılan Yeniliklerin Görünmeyen Yüzü	199
Bastığın Dalı Kes	208
Bazı Ülkelerin Temel Eğitim Politikaları	212
Eğitim Sistemleri Taklit Edilebilir mi?	220
Eğitimde Başarı Süreç İster	225
Ödül Başarıyı Artırır mı?	231
Öğretmek Bir Sanattır	235
Eğitimin Nabzı	240
Öğretmen Etkisi	245
Öğretmen Özerkliği	251
Okulda Disiplin	256
Eğitilmiş Toplum	263
Eğitimde Fırsat ve İmkân Eşitliği	268
Eğitimde Eşitlikçi Meritokrasi	273
Fanatik Disiplin	279
Eğitim Endüstrisi	284
Eğitim, Toplum ve Kalkınma	292
Eğitimde Mor İnek Yaklaşımı	302
Yaratıcı Bireyler Yetiştirmek	306
Araştıran Okul	315
Yöneticilerin Araştırma Yeterliği	320
Maarif ile Müfredat	325
Suç ve Beyin	330
Girişimcilik Eğitimi	337
Kültürel Farklılıklar ve Eğitim	343
Mahalle Kültürü ve Eğitim	350

Kültür ve İletişim	357
Toplumsal Duyarsızlık	362
Plasebo Etkisi	369
Tembeller Daha Çok Yorulur	373
Bilgi Sahibi Olmadan	377
Zilli Eğitim	381
Dizin	385

21. YÜZYILDA OKULLAR VE EĞİTİM LİDERLERİ

İletişim ve bilişim teknolojilerindeki baş döndürücü gelişme, bir sosyal örgüt olarak okulu, okulun rollerini, sorumluluklarını ve öğrenme biçimlerini de değiştirecektir. Muhtemelen bugünkü argümanlarımız 21. yüzyılda anlamını ve önemini yitirecektir. Futuralist yaklaşımlar incelendiğinde; 21. yüzyılda çağın gerekliliği olarak yeni meslek grupları ortaya çıkacaktır. Bugün ilkokulda okuyan çocukların belki de yarısından fazlasının üniversiteyi bitirdiklerinde şu anda var olmayan meslek gruplarında çalışacakları öngörülmektedir. Bu nedenle; çok yönlü düşünebilen, uyum sağlama yeteneği yüksek ve yenilikçi nesillere ihtiyaç duyulacaktır (Kylonen, 2012). Gelecekte bizleri bekleyen en önemli gelişmelerin başında evrensel etik, robotik kodlama, donanım, yazılım, yapay zekâ, nanoteknoloji, biyoteknoloji, dil, politika vb. olacaktır.

“1 İnsan + 1 Bilgisayar + 1 Fabrika = TOPLUM 5.0” şeklinde tanımlanan yeni bir çağın eşliğindeyiz. Eğitim kurumlarımızın karşılaştığı en önemli sorun, çocuklara gelecekte ihtiyaç duyabilecekleri bilgi ve becerileri kazandıracak bir eğitim sunmak ve onları öngöremeyen bir geleceğe hazırlamaktır (Öğretir, Özçelik ve Tuğluk, 2018). Bu sorun sadece bizim değil, dünyadaki diğer toplumların ortak sorunu olarak ele alınmalı ve bu süreçte eğitim sistemlerini etkili kurup yöneten ülkelerin başarılı olacağı kabul edilmelidir. Eğitimciler için 21. yüzyıl kavramlarının temelinde okuma-yazma becerisi yerine bilgi okuryazarlığı, matematik okuryazarlığı, fen okuryazarlığı gibi daha çok işlevsel beceriler olacaktır. Bu becerilere ek olarak aşağıdakileri de sıralayabiliriz:

Görsel Okuryazarlık (Visual Literacy): YouTube, Facebook vb. Medya Okuryazarlığı (Media Literacy): Radyo, TV, CD, İpod vb. Bilgi Okuryazarlığı: Kitap, e-kitap vb. Elektronik Okuryazarlık:

e-devlet, e-hukuk, e-ticaret, e-toplum, e-okul vb. Okuryazar olmak temel beceri olarak kabul edilse de, yeterli olarak kabul edilmeyecek, farklı okur-yazarlık becerileri devreye girecektir.

Partnership for 21st Century Learning (2019) raporuna göre, 21. yüzyılda öğrencilerin sahip olması gereken beceriler; eleştirel düşünme, iletişim becerisi, iş birliği ve yaratıcılık becerilerinden oluşmaktadır. Bu becerilerin içerikleri aşağıdaki gibidir.

Eleştirel düşünme becerisine sahip öğrencilerden şu becerileri sergilemeleri istenecektir: Duruma uygun olarak akıl yürütme türlerini (tümevarım, tümdengelim vb.) kullanabilme; karmaşık sistemlerde genel sonuçların üretilmesi için bütünün bir parçasının birbiriyle nasıl etkileşimde bulunduğunu analiz edebilme; kanıt, argüman, iddia ve inançları etkili bir şekilde analiz etme ve değerlendirebilme; analiz sonuçlarına dayanarak bilgileri yorumlama ve sonuç çıkarabilme; öğrenme deneyimlerini ve süreçlerini eleştirel ve yansıtıcı olarak düşünebilme; bilinmeyen farklı türdeki sorunları hem klasik hem de yenilikçi yollarla çözebilme; çeşitli bakış açılarını içeren ve daha iyi çözümler üreten önemli soruları sorup, işevuruk cevaplara ulaşabilme.

21. yüzyılda iletişim becerileri sözlü, yazılı ve sözsüz iletişim becerilerini çeşitli biçimlerde ve bağlamlarda etkili bir biçimde kullanabilme; birden fazla medya ve teknolojiden yararlanabilme ve etkilerini öncelik sırasına göre değerlendirebilme; düşünce ve fikirleri etkili bir şekilde ifade edebilme; bilgi, değerler, tutumlar ve niyetler de dâhil olmak üzere bir mesajın anlamını çözmek için etkili bir dinleyici olabilme; farklı ortamlarda çok dilli bir şekilde iletişim kurabilme; sözlü, yazılı ve sözsüz iletişim becerilerini çeşitli biçimlerde ve bağlamlarda etkili bir biçimde kullanabilme; birden fazla medya ve teknolojiden yararlanabilme ve etkilerini öncelik sırasına göre değerlendirebilme; düşünce ve fikirleri etkili bir şekilde ifade edebilme; bilgi, değerler, tutumlar ve niyetler de dâhil olmak üzere bir mesajın anlamını çözmek için etkili bir dinleyici olabilme; farklı ortamlarda çok dilli bir şekilde iletişim kurabilmedir.