Eğitim Yönetimi
Kuram ve Uygulama

Editörler:
Kürşad YILMAZ • Kamile DEMİR

PEGEM AKADEMİ

Editörler: Prof. Dr. Kürşad YILMAZ - Prof. Dr. Kamile DEMİR

EĞİTİM YÖNETİMİ
Kuram ve Uygulama

ISBN 978-625-7228-60-2
DOI 10.14527/9786257228602

Kitap içeriğinin tüm sorumluluğu yazarlarına aittir.

© 2021, PEGEM AKADEMİ

Bu kitabın basım, yayım ve satış hakları Pegem Akademi Yay. Eğt. Dan. Hizm. Tic. A.Ş.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 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 ulaşılabilmektedir.

1. Baskı: Ocak 2021, Ankara

Yayın-Proje: Özge Yüksek
Dizgi-Grafik Tasarım: Müge Çetin
Kapak Tasarım: Pegem Akademi

Baskı: Vadi Grup Basım A.Ş.
İvedik Organize Sanayi 28. Cadde 2284 Sokak No: 105
Yenimahalle/ANKARA
Tel: (0312) 394 55 91

Yayıncı Sertifika No: 36306
Matbaa Sertifika No: 26687

İletişim

Karanfil 2 Sokak No: 45 Kızılay/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

Kitabı
bugünlere gelmemizde emeği olan
bütün öğretmenlerimize ve hocalarımıza
ithaf ediyoruz.

ÖN SÖZ

Yönetim genel olarak, performansın planlanması, örgütlenmesi, koordine edilmesi, denetlenmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gibi bir dizi süreci kapsayan geniş bir kavramdır. Eğitim Yönetimi ise anılan süreçleri de içerecek şekilde bir eğitim örgütünün amaçlarına ulaşması için gerekli olan insan ve malzeme kaynaklarını bütünleştirme süreci olarak kabul edilebilir. Bu bağlamda eğitim yöneticisi eğitim örgütünü amaç ve hedeflerine ulaştırmak için, anılan süreçleri eğitim örgütlerinde uygulamalı, bunun için çeşitli programları ve faaliyetleri dikkatle planlamalı ve bu programları ve etkinlikleri öğretmenlerin, velilerin ve öğrencilerin işbirliği ile düzenlemelidir.

Yönetici insan kaynaklarını motive etmekte ve öğretmenlerin çabalarını koordine etmekte, aynı zamanda onları kontrol ederek örgütün amaçlarına ulaşmadaki performanslarını ve ilerlemelerini değerlendirmektedir. Bu süreçlerin gerçekleştirilmesi yöneticinin anlayışına, bilgisine ve becerisine dayalıdır. Söz konusu anlayış, bilgi ve becerilerin gelişmesinin temelini eğitim yönetimi kuram ve uygulamalarının bilgisi oluşturmaktadır. Türkiye'de henüz eğitim yönetimi kuram ve uygulamalarının bilgisini bütüncül bir anlayışla kapsayan, lisansüstü öğrencilerine ve eğitim yöneticilerine rehber olabilecek yeterli sayıda eğitim yönetimi kitabı bulunmamaktadır. Bu kitapta böyle bütüncül bir bakış açısıyla "yönetim kuramlarının gelişimi ve eğitim yönetimi; yönetim biçimleri ve yönetsel güç; yönetim süreçleri; örgütsel iletişim; eğitimde liderlik; denetim, değerlendirme ve geliştirme; örgütsel değişim ve örgüt geliştirme; örgütlerde çatışma ve yönetimi; örgütlerde motivasyon; örgüt kültürü ve iklimi; eğitimde hesapverebilirlik; eğitim yönetiminde etik ve eğitim programlarının yönetimi" gibi konular ele alınmıştır. Kitapta yer alan bölümler, bir eğitim ve okul yöneticisinin yönetim faaliyeti sırasında en sık karşılaşacağı temel alanlara göre oluşturulmuştur.

Kitabın eğitim ve okul yöneticisi olarak görev yapan kişilere, eğitim yönetimi ve denetimi alanında lisansüstü öğretimine devam öğrencilere ve eğitim alanına ilgi duyan okuyuculara yararlı olması beklenmektedir. Bundan dolayı kitapta kuramsal bilginin yanı sıra uygulamadan örnekler de verilmeye çalışılmıştır.

Türkiye'de Eğitim Yönetimi alanına küçük de olsa bir katkı getirmesini umduğumuz bu kitaba katkı getiren yazarlarımıza, kitabın okuyucu ile ulaştırılması konusunda bize yardımcı olan, süreçteki ricalarımızı kırmayan Pegem Akademi Yayıncılık yönetim kurulu üyelerine, yöneticilerine ve dizgi-tasarım ekibindeki arkadaşlarımıza teşekkür ediyoruz.

Editörler

Prof. Dr. Kürşad YILMAZ
ORCID No: 0000-0002-3705-5094

Prof. Dr. Kamile DEMİR
ORCID No: 0000-0001-7404-029X

Ocak, 2021

BÖLÜMLER VE YAZARLARI

Editörler: Prof. Dr. Kürşad YILMAZ - Prof. Dr. Kamile DEMİR

1. BÖLÜM: Yönetim Kuramları ve Eğitim Yönetimine Yansımaları
Prof. Dr. Hasan Basri MEMDUHOĞLU, Siirt Üniversitesi
ORCID No: 0000-0001-5592-2166
Veysel ŞENYİĞİT, Milli Eğitim Bakanlığı
ORCID No: 0000-0002-8004-6433

2. BÖLÜM: Yönetim Biçimleri ve Yönetsel Güç
Prof. Dr. Yahya ALTINKURT, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
ORCID No: 0000-0002-5750-8847
Prof. Dr. Kürşad YILMAZ, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi
ORCID No: 0000-0002-3705-5094

3. BÖLÜM: Yönetim Süreçleri
Prof. Dr. Türkan ARGON, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi
ORCID No: 0000-0002-0744-8647

4. BÖLÜM: Örgütsel İletişim
Prof. Dr. Cevat ELMA, Ondokuz Mayıs Üniversitesi
ORCID No: 0000-0001-8943-8727

5. BÖLÜM: Eğitimde Liderlik
Prof. Dr. Kamile DEMİR, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi
ORCID No: 0000-0001-7404-029X

6. BÖLÜM: Denetim, Değerlendirme ve Geliştirme
Prof. Dr. Tuncer BÜLBÜL, Trakya Üniversitesi
ORCID No: 0000-0001-6334-8264

7. BÖLÜM: Örgütsel Değişim ve Örgüt Geliştirme
Prof. Dr. M. Akif HELVACI, Uşak Üniversitesi
ORCID No: 0000-0003-2534-6561

8. BÖLÜM: Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi
Prof. Dr. Şenay SEZGİN NARTGÜN, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi
ORCID No: 0000-0002-5404-1655

9. BÖLÜM: Örgütlerde Motivasyon
Dr. Öğr. Üyesi Mehmet ÖZCAN, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi
ORCID No: 0000-0002-5451-0773

10. BÖLÜM: Örgüt Kültürü ve İklimi
Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ŞAHİN, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi
ORCID No: 0000-0002-1254-393X

11. BÖLÜM: Eğitimde Hesap Verebilirlik
Doç. Dr. Bertan AKYOL, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi
ORCID No: 0000-0002-1513-1885

12. BÖLÜM: Eğitim Yönetiminde Etik
Doç. Dr. Zeynep EREN, Sinop Üniversitesi
ORCID No: 0000-0001-9748-6972

13. BÖLÜM: Eğitim Programlarının Yönetimi
Prof. Dr. Aytunga OĞUZ, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi
ORCID No: 0000-0003-1815-6866

İÇİNDEKİLER

Ön Söz.....v
Bölümler ve Yazarları..... vii

1. BÖLÜM

YÖNETİM KURAMLARI VE EĞİTİM YÖNETİMİNE YANSIMALARI

Giriş.....1
Yönetim Kuramlarına Genel Bir Bakış.....1
Klasik Yönetim Kuramları.....5
Neoklasik (Davranışçı) Yaklaşım.....15
Neoklasik Kuramların Eğitim Yönetimine Yansımaları.....26
Modern Kuramlar.....27
Modern Kuramların Eğitim Yönetimine Yansımaları.....32
Postmodern Yönetim Kuramları.....33
Kaynakça.....35

2. BÖLÜM

YÖNETİM BİÇİMLERİ VE YÖNETSEL GÜÇ

Giriş.....39
Yönetim Biçimleri.....40
Otokratik Yönetim.....44
Koruyucu Yönetim.....46
Destekleyici Yönetim.....47
Birlikçi Yönetim.....49
Başıboş Yönetim.....50
Değerlerle Yönetim.....51
Yönetsel Güç.....54
Gücün Kaynakları.....59
Kaynakça.....63

3. BÖLÜM

YÖNETİM SÜREÇLERİ

Giriş....67
Karar Verme....72
Planlama....77
Örgütleme....82
İletişim....86
Koordinasyon (Eşgüdümleme)....91
Etkileme....94
Değerlendirme....97
Sonuç....101
Kaynakça....101

4. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Giriş....113
İletişim....114
Örgütsel İletişim....115
Örgütsel İletişimin Görev ve İşlevleri....116
Örgütsel İletişim Süreci....118
Örgütsel İletişim Türleri....127
Örgütsel İletişim Engelleri....130
Örgütsel İletişimin Geliştirilmesi....135
Sonuç....136
Kaynakça....137

5. BÖLÜM

EĞİTİMDE LİDERLİK

Giriş....139
Liderlik....140
Liderlik ve Yönetim Ayrımı....141
Liderlik Yaklaşımları....142
Özellikler Yaklaşımı....142
Davranışsal Yaklaşım....145

Durumsallık Yaklaşımı 150
Çağdaş Yaklaşımlar 157
Sonuç 164
Kaynaklar 167

6. BÖLÜM

DENETİM, DEĞERLENDİRME VE GELİŞTİRME

Giriş 169
Denetim 170
Eğitim Örgütlerinde Denetimin Değişen Doğası 171
Değerlendirme 172
Eğitim Örgütlerinde Değerlendirme 173
Öğretmen Değerlendirme 174
Öğretmen Değerlendirmede Yeni Yaklaşımlar 176
Okul Temelli Değerlendirme 179
Okul Temelli Değerlendirmede Kullanılabilecek Veri Kaynakları 181
Geliştirme 191
Hizmet İçi Eğitim 192
Koçluk - Meslektaş Koçluğu 196
Mentorlük 198
Eylem Araştırması 199
Sonuç 201
Kaynakça 203

7. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE ÖRGÜT GELİŞTİRME

Giriş 209
Örgütsel Değişimin Temelleri 210
Örgütsel Değişim ve İlgili Kavramlar 210
Örgütsel Değişimin Doğası 211
Örgütsel Değişimde Duyguları Yönetmek 213
Örgütsel Değişim ve Örgüt Kültürü 216
Örgütsel Değişimde Liderlik 218
Örgüt Geliştirme ve Temelleri 219
Örgüt Geliştirme Tanımları 219

Örgüt Geliştirmenin Tarihi 221
Örgüt Geliştirme Süreci ve Aşamaları 222
Sonuç 227
Kaynakça 229

8. BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA VE YÖNETİMİ

Giriş 233
Çatışma ve Örgütsel Çatışma Kavramı 233
Çatışma Türleri 238
Çatışmaya Yönelik Kuramsal Yaklaşımlar 240
Genel Çatışma Kuramı 242
Çatışma Süreci 243
Eğitim Yönetiminde Çatışma 248
Yönetici 252
Öğretmen 256
Öğrenci 258
Sonuç 259
Kaynakça 260

9. BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE MOTİVASYON

Giriş 269
Motivasyon Kuramları 270
İçerik Kuramları 270
Süreç Kuramları 275
İçsel ve Dışsal Motivasyon 277
Çalışanların Motivasyonu 278
Motivasyon Modelleri 283
Öğrencilerin Motivasyonlarını Artırmaya Yönelik Öneriler 285
Sonuç 287
Kaynakça 288

10. BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İKLİMİ

Giriş ... 291
Örgüt Kültürü ... 293
Kültür Modelleri ... 295
Örgüt Kültürünün Temel Bileşenleri ... 297
Örgüt Kültürünün Diğer Ögeleri ... 300
Örgüt Kültürü Türleri ... 303
Örgüt Kültürü Oluşturma ve Değiştirme Süreci ... 308
Örgütsel Sosyalleşme ... 310
Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ... 313
Eğitim Yöneticilerine Öneriler ... 315
Örgüt İklimi ... 317
Örgüt İklimi Türleri ... 319
Eğitim Kurumlarında Örgüt İklimi ... 325
Eğitim Yöneticilerine Öneriler ... 326
Örgüt Kültürü ve İklimi Arasındaki Farklılıklar ... 328
Kaynakça ... 331

11. BÖLÜM

EĞİTİMDE HESAP VEREBİLİRLİK

Hesap Verebilirlik ... 335
Hesap Verebilirlik İlkeleri ve Eğitim Yönetimine Uyarlanması ... 337
Hesap Verebilirlik Türleri ve Eğitim Yönetimine Uyarlanması ... 339
Bürokratik Hesap Verebilirlik ve Eğitim Kurumlarında Bürokratik Hesap Verebilirlik ... 339
Yasal Hesap Verebilirlik ve Eğitim Kurumlarında Yasal Hesap Verebilirlik ... 340
Mesleki Hesap Verebilirlik ve Eğitim Kurumlarında Mesleki Hesap Verebilirlik ... 341
Politik Hesap Verebilirlik ve Eğitim Kurumlarında Politik Hesap Verebilirlik ... 341
Okulda Hesap Verebilirlik ... 342
Öğretmenlerde Hesap Verebilirlik ... 344
Okul Yöneticilerinde Hesap Verebilirlik ... 346
Hesap Verebilirliğe Göre Okul Yöneticilerinin Sorumlu Olduğu Konular ... 348
Sonuç ... 349
Kaynakça ... 351

12. BÖLÜM

EĞİTİM YÖNETİMİNDE ETİK

Giriş 353
Etik ve Etikle İlgili Temel Kavramlar 357
Etik Kavramı 358
Etik Yaklaşımlar ve Sistemler 359
Meslek Etiği ve Eğitim Yöneticileri İçin Etik İlkeler 364
Eğitim Yönetiminde Etik Boyutlar 368
Etik İklim Oluşturulması 369
Eğitim Yöneticilerinin Etik İkilemleri 372
Etik Karar Verme Yaklaşımları 374
Sonuç 380
Kaynakça 381

13. BÖLÜM

EĞİTİM PROGRAMLARININ YÖNETİMİ

Giriş 385
Öğretim İlkeleri 388
Öğretim Liderliği 390
Eğitim Programlarının Yönetimi 393
Eğitim Programlarının Farklı Eğitim Felsefelerine Göre Yönetimi 393
Eğitim Programlarının Yönetiminde Okul Yöneticilerin Görev ve Sorumlulukları 399
Okul Yöneticilerinin Eğitim Programlarını Yönetim Yeterlikleri 402
Okulda Program Geliştirme Sürecinin Yönetilmesi 405
Eğitim Programlarının Uygulanması 412
Eğitim Programının Koordinasyonu 415
Eğitim Programının İzlenmesi ve Değerlendirilmesi 418
Eğitim-Öğretimin Denetlenmesi ve Değerlendirilmesi 420
Sonuç 423
Kaynakça 425

Yazarlar Hakkında 427

TABLOLAR LİSTESİ

1. BÖLÜM
Tablo 1. Örgüt Kuramlarına Genel Bir Bakış.....3
Tablo 2. Yönetim Süreçleri Kuramının İki Genel İlkesi.....9
Tablo 3. Klasik ve Neoklasik Kuramların Özellikleri/Farkları 19

2. BÖLÜM
Tablo 1. Yönetim Biçimlerinin Karşılaştırılması 41
Tablo 2. Güç ve Otorite Kaynaklarının Karşılaştırılması 62

5. BÖLÜM
Tablo 1. Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlerin Özellikleri..... 160

7. BÖLÜM
Tablo 1. Örgüt Geliştirmede Eğilimler 221

8. BÖLÜM
Tablo 1. Çatışmada Geleneksel/Davranışçı Yaklaşım ile Etkileşimci Yaklaşımın Karşılaştırılması..... 243

10. BÖLÜM
Tablo 1. Örgüt Kültürü Tanımları 294
Tablo 2. Diğer Kültür Ögeleri 301
Tablo 3. Örgüt Kültürü Sınıflamalarından Bazıları..... 304
Tablo 4. Örgüt Kültürü Oluşturma Süreci..... 308
Tablo 5. Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Olası Sonuçları..... 313
Tablo 6. Güçlü ve Pozitif Kültüre Sahip Okullar 314
Tablo 7. Açık ve Kapalı İklimler Arasındaki Farklar 321
Tablo 8. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi Arasındaki Temel Farklar..... 330

12. BÖLÜM
Tablo 1. Etik Sistemler ve Temel Özellikleri 359
Tablo 2. Yaşam Dünyası ve Sistem Dünyası Arasındaki İlişki ve Özellikleri 370
Tablo 3. Çoklu Etik Paradigmalarına Göre Kullanılan Etik Karar Verme Yaklaşımları 378