

Editörler

Prof. Dr.Mustafa Çelikten & Doç. Dr. Mehmet Özbaş

EĞİTİM YÖNETİMİ

Yazarlar

Doç.Dr. Emel Gönenç Güler
Doç.Dr. Ercan Yılmaz
Doç.Dr. Hatice Özutku
Doç.Dr. İbrahim Halil Çankaya
Doç.Dr. İlhan Günbayı
Doç.Dr. Soner Polat
Yrd.Doç.Dr. Ahmet Cezmi Savaş
Yrd.Doç.Dr. Aydan Ordu
Yrd.Doç.Dr. Çağatay Edgücan Şahin
Yrd.Doç.Dr. Faruk Levent
Yrd.Doç.Dr. İlknur Maya
Yrd.Doç.Dr.Süleyman Karataş
Turgut Uslu



Editörler
Prof. Dr. Mustafa Çelikten & Doç. Dr. Mehmet Özbaş
Eğitim Yönetimi

ISBN: 978-605-5044-27-5

Kitapta yer alan bölümlerin sorumluluğu yazarlarına aittir

1.Baskı 2014

Bu kitabın basım,yayın ve satış hakları Lisans Yayıncılığa aittir.Anılan kuruluşun izni alınmadan kitabın tümü ya da bölümleri mekanik,elektronik veya başka yöntemlerle çoğaltılamaz basılamaz ve dağıtılamaz.

Matbaası

Lisans Yayıncılık
Tahtakale Mah. Vişne Sokak No:31/B
Avcılar-İSTANBUL
e-posta : lisans@lisansyayincilik.com.tr
www.lisansyayincilik.com.tr

ÖNSÖZ

Demokratik bir yönetim sisteminde, her alanda toplumsal kalkınma ve değişimin en önemli gücü eğitimidir. Yaklaşık bir asırdır demokrasi deneyimi yaşayan Türkiye'nin toplumsal kalkınma, değişim ve gelişim vizyonu "Çağdaş medeniyetler seviyesi üzerine çıkmak" olmuştur. Türkiye'de, toplumsal kalkınmaya, eğitim aracılığıyla birçok alanda önemli nicel katkılar sağlanmıştır. Ancak nicel değişimin nitel boyuta umut edilen vizyon yönünde yeterince yansıtılamadığı görülmektedir. Eğitime ayrılan kaynakların, eğitim hedeflerinin gerçekleştirilmesi yönünde, etkili ve verimli kullanımı; özellikle insan kaynağının eşgüdümlemesi önemli bir olgudur. Bu bağlamda gerekli karar ve politikaların oluşturulması ve hayata geçirilmesinde, eğitim yönetiminin önemli işlevlere sahip olması gerektiği kaçınılmaz bir zorunluluktur. Eğitim yönetimi, toplumsal, ekonomik, politik ve teknolojik gelişimi eğitim örgütleri ve okullar aracılığıyla yaşamın bütün alanlarına yayamamıştır. Eğitim yönetimi; özellikle eğitimde sosyal adalet, fırsat ve imkân eşitliği ile dezavantajlı toplumsal tabakaların eğitime erişimini sağlayacak uygulamalarda istenilen düzeyde başarılı olamamıştır. Eğitim, bütün bireylerin hem mesleki hem de sosyal statü edinmelerinde, etkili bir demokratik araç haline getirilememiştir.

Demokratik eğitim sistemlerinin başarısı, eğitim yönetiminin etkililik ve verimlilik düzeyine bağlıdır. Bu bağlamda, eğitim yönetiminin; öncelikle "hesap verebilir, şeffaf ve denetlenebilir" uygulamalara açık olması gerekir. Eğitim ve okul yöneticiliği ile eğitim denetçiliğinin özgün koşullarıyla meslek olarak algılanmamasının eğitim yönetiminin hem uygulamalarını hem de gelişimini olumsuz yönde etkilediği açıktır. Türk eğitim sisteminde, öğretmenlik, eğitim ve okul yöneticiliği ile eğitim denetçiliğinin mesleki akreditasyon ve standartlarının ulusal ve evrensel ölçütlere kavuşturulamamasının, eğitim yönetiminin istenilen performansı sergileyememesinde önemli rol oynadığı ileri sürülebilir.

Okulun yapı ve yönetiminde meydana gelen değişimler, kuşkusuz okulu yöneten yöneticilerin rollerini de önemli ölçüde değiştirmiştir. Okul yöneticisi küreselleşme, enformasyon teknolojisi, örgütsel öğrenme ve toplam kalite yönetimi gibi yeniliklerin karşısında yeni roller üstlenmek zorunda kalmıştır. Bu da yeni bir misyon, liderlik ve her şeyden önce yeni bir yönetsel davranış gerektirir.

Toplumdaki sosyal, politik ve ekonomik değişmelerden etkilenen eğitim kurumu ve yöneticisinin çevredeki değişikliklere aynı hızla uyum göstermesi beklenmektedir. Teknik alanlardaki önemli değişme ve gelişmeler, okul yöneticilerinin görüş ve fikirlerinde de aynı derecede değişmeyi zorunlu kılar. Yönetimin sadece geçmişe ve deneyim sonuçlarına dayandığı devrin çok gerilerde kaldığı gerçeği kabul edilmelidir. Bu nedenle, yeni ve ortak problemlerin bilimsel bir yaklaşımla ele alınması zorunludur. Bir okul yöneticisinin en önemli rolü, bu değişim ve gelişmelere göre gerekli öğretileri sağlamak ve karşılaşılan problemleri çözmektir.

Yöneticilerin etkili bir iletişim yeteneğine, zeki, çok yönlü bir kişiliğe sahip, bilgili, kendine güvenen, sorumluluklarını bilen, insan ilişkilerinde başarılı ve etkili karar veren kişiler olması istenmektedir. Artık günümüzde özellikle gelişmiş ülkelerde bu özelliklere ek olarak okul yöneticilerinden, problemleri doğru tespit edebilme ve çözüme yeteneğine sahip olması, kriz durumlarında soğukkanlılıkla karar vermesi beklenmektedir.

Günümüzde ilim, fen ve teknoloji hızla gelişmektedir. Bu gelişime ayak uydurmak ya da gelişime katkıda bulunmak hatta gelişimin lokomotifi olmak insanın kendini geliştirmesi ile mümkündür. Eğitim sistemi örgütünün bir parçası olan öğretmenlerin bu gelişmeleri çok yakından takip etmeleri gerekmektedir. Bunun için de sürekli kendilerini yenilemelidirler. Genel olarak eğitim sistemine özel olarak da Eğitim Yönetimi alanına yeni bir soluk, yeni bir heyecan ve yeni bir oluşum getirecek olan, alanında yeterlilik düzeyi yüksek yazarların katkısıyla hazırlanan bu kitabın hem eğitim yöneticileri için hem de eğitim fakültelerinde lisans ve lisansüstü düzeyde eğitim görenler için önemli bir kaynak olduğu düşünülmektedir. Eğitim Yönetimi kitabının yazımında emeği geçen tüm bölüm yazarı arkadaşlara ve Lisans Yayıncılık yönetici ve çalışanlarına teşekkür ederiz.

İstanbul,2014

Editörler
Prof. Dr. Mustafa Çelikten*
Doç. Dr. Mehmet Özbaş**

* Erciyes Üniversitesi
** Erzincan Üniversitesi

İÇİNDEKİLER

Önsöz

III

Bölüm 1	
BİREY, ÖRGÜT VE YÖNETİM	13
1.1. Birey ve Örgüt	14
1.1.1. Birey ve Örgüt İlişisine Yaklaşımlar	17
1.1.1.1. Ussal-Ekonomik İnsan Kuramı	17
1.1.1.2. Davranışsal / Toplumsal İnsan Kuramı	18
1.1.1.3. Karmaşık İnsan Kuramı	18
1.1.1.4. Özgerçekleştirimci İnsan Kuramı	18
1.1.2. İhtiyaçlar	20
1.1.2.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	20
1.1.2.2. İki Etken Kuramı	22
1.1.2.3. Kazanım İhtiyacı Kuramı	23
1.1.2.4. Otonomi İhtiyacı Kuramı	24
1.1.3. Hedefler	24
1.1.3.1. Hedef Kuramı	25
1.1.4. İnançlar	25
1.1.4.1. Beklenti Kuramı	26
1.1.4.2. Nedensellik Kuramı	26
1.1.4.3. Eşitlik / Adalet Kuramı	27
1.1.4.4. Öz-Etkinlik (Sosyal Öğrenme) Kuramı	28
1.1.5. Grup	29
1.2. Örgüt	30
1.2.1. Örgütün Boyutları	31
1.2.2. Örgüt Türleri	31
1.3. Yönetim	32
1.3.1. Yönetim Sürecinin Özellikleri	33
1.3.2. Yönetici	34
1.3.3. Liderlik	34
1.3.4. Yöneticilik ve Liderlik	34
1.3.5. Eğitim Yönetimi	35
1.3.6. Okul Yönetimi	36
1.3.7. Sınıf Yönetimi	36
1.3.8. Vizyon	37

1.3.9.Misyon	37
1.3.10.Strateji	37
Yararlanılan Kaynaklar	38

Bölüm 2

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

2.1. Örgütsel Davranışın Tanımı	41
2.2. Örgütsel Davranışın Diğer Bilim Dallarıyla İlişkisi	42
2.3. Tutumlar ve İş Tatmini	43
2.3.1. Tutum Kavramı	44
2.3.2. Tutumun Unsurları	44
2.3.3. Tutum Davranış İlişkisi	45
2.3.4. Başlıca İş Tutumları	45
2.4. Duygular, Duygusal Zekâ ve Duygusal Emek	48
2.4.1. Duygular	48
2.4.2. Duygusal Zeka	50
2.4.3. Duygusal Emek	53
2.5. Kişilik ve Değerler	55
2.5.1. Kişilik	55
2.5.2. Kişiliğin Beş Büyük Boyutu	56
2.6. Motivasyon	57
2.6.1. Kapsam Teorileri	58
2.6.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	58
2.6.1.2. McGregor'ın (X) ve (Y) Teorisi	60
2.6.1.3. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	61
2.6.1.4. McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi	63
2.6.1.5. Alderfer'in Varolma-İlişki-Gelişme (V.İ.G) Teorisi	64
2.6.2. Süreç Teorileri	65
2.6.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi	65
2.6.2.2. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi	66
2.6.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi	67
2.6.2.4. Locke'un Amaç Teorisi	68
2.7. Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi	69
2.7.1. Çatışma ve Süreci	69
2.7.2. Çatışma Düşüncesinde Genel Yaklaşımlar	69
2.7.3. Çatışma Yönetimi	70
2.8. Örgütsel Stres ve Yönetimi	72
2.8.1. Stres	72
2.8.2. Stres Kaynakları	72
2.8.3. Stres Sonuçları	74

2.8.4. Stres Yönetimi	74
2.9. Örgütsel Öğrenme, Vatandaşlık ve Adalet	75
2.9.1. Örgütsel Öğrenme	75
2.9.2.Örgütsel Vatandaşlık	76
2.9.3.Örgütsel Adalet	77
2.10. Psikolojik Sözleşme, Mobbing ve Örgütsel Sinizm	78
2.10.1. Psikolojik Sözleşme	78
2.10.2. Mobbing	79
2.10.3. Örgütsel Sinizm	81
Yararlanılan Kaynaklar	83

Bölüm 3

YÖNETİM TEORİLERİ VE YENİ YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

3.1. Klasik Yönetim Teorisi	90
3.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı	91
3.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı	92
3.1.3. Bürokratik Yönetim Yaklaşımı	96
3.2. Neo-Klasik Yönetim Teorisi	98
3.2.1. İnsan İlişkileri Yaklaşımı	99
3.2.1.1. Hawthorne Araştırmaları	100
3.2.2. Davranışçı Yaklaşım	102
3.2.2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	102
3.2.3.2. Herzberg'in Motivasyon Kuramı	103
3.2.3.3. McGregor'un X ve Y Kuramı	104
3.2.3.4. Chris Argyris'in Olgunlaşma Kuramı	107
3.2.3.5. Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli	107
3.2.3.6. Kurt Lewin'in Güç Alanı Analizi Modeli	108
3.3. Modern Yönetim Teorileri	109
3.3.1. Sistem Yaklaşımı	110
3.3.2. Durumsallık Yaklaşımı	111
3.4. Modern Sonrası Yönetim Teorileri	112
Yararlanılan Kaynaklar	116

Bölüm 4

YÖNETİM SÜREÇLERİ

4.1. Karar Verme	120
4.1.1. Karar Verme Süreci	121
4.1.2. Karar Türleri	122
4.1.3. Karar Verme Sürecinde Sorunlar	122
4.2. Planlama	122
4.2.1. Planlama İlkeleri	123

4.2.2. Planlama Süreci	124
4.2.3. Plan Türleri	125
4.2.3.1. Kullanımlarına Göre Planlar	125
4.2.3.2. Sürelerine Göre Planlar	126
4.2.3.3. Biçim Yönünden Planlar	126
4.2.4. Planlama Engelleri	126
4.3. Örgütlenme	127
4.3.1. Örgüt Yapısının Boyutları	127
4.3.2. Örgütlenme İlkeleri	128
4.3.3. Örgütlenme Türleri	129
4.4. Eşgüdümleme	130
4.4.1. Eşgüdümleme Teknikleri	131
4.4.2. Eşgüdümleme Türleri	131
4.5. Denetleme	132
4.5.1. Denetleme İlkeleri	133
4.5.2. Denetleme Süreci	133
4.5.3. Denetlenmeye Tepki	134
Yararlanılan Kaynaklar	136

Bölüm 5

LİDERLİK VE LİDERLİK KURAMLARI

	137
5.1. Yöneticilik Kavramı	138
5.2. Liderlik Kavramı	138
5.3. Liderlik Kuramları	139
5.3.1. Özellikler Kuramı	139
5.3.2. Davranışsal Kuram	140
5.3.3. Durumsallık Kuramı	142
5.3.4. Yeni Liderlik Kuramları	144
5.3.4.1. Dönüşümcü Liderlik	144
5.3.4.2. Kültürel Liderlik	145
5.3.4.3. Vizyoner Liderlik	146
5.3.4.4. Etik Liderlik	146
5.4. Liderlikte Güç Kaynakları	147
5.5. Öğretim Liderliği	147
5.5.1. Okul Yönetimi ve Etik	149
5.5.2. Okul Yöneticisinin Etik Roller	150
5.5.3. Okul Yöneticisi ve Karar Verme Süreci	152
5.5.4. Okul Yöneticisi ve İletişim Süreci	153
5.5.5. Okul Yöneticisi ve Okulda Örgüt İklimi	154
Yararlanılan Kaynaklar	155

Bölüm 6		
ÖRGÜTSEL GELİŞME, ETKİLİLİK VE HESAP VEREBİLİRLİK		159
6.1.Örgütsel Gelişme		160
6.2 Etkililik		165
6.2.1. Etkili Okul		166
6.3. Hesap Verebilirlik		172
Yararlanılan Kaynaklar		175
Bölüm 7		
ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE OKUL İKLİMİ		177
7.1. Örgüt ve Okul İklimi		178
7.1.1. Liderlik, İklim ve Etkililik		179
7.1.2. Açık ve Kapalı Örgüt İklimi		179
7.1.3. Sağlıklı Bir Örgüt İklimi		181
7.2. Örgütsel Kültür ve Örgütsel İklim Yaklaşımları		183
7.3. Örgüt ve Okul Kültürü		183
7.3.1. Örgüt Kültürü Öğeleri		184
7.3.1.1. Temel Sayılıtlar		184
7.3.1.2. Değerler		191
7.3.1.3. Normlar		192
7.3.1.4. Davranış Örüntüleri		192
7.3.1.5. Artifaklar		192
7.3.1.6. Örgütsel Kültür Düzeyleri		193
7.4. Okul İklimi, Kültürü ve Öğrenen Okullar		194
Yararlanılan Kaynaklar		197
Bölüm 8		
EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE GÜÇ VE POLİTİKA		199
8.1.Örgütsel Güç ve Politika		200
8.1.1. Güç Kavramı		201
8.1.2. Gücün Özellikleri ve Kaynakları		202
8.1.2.1. Örgütsel Güç Kaynakları		203
8.1.2.2. Kişisel Güçler		204
8.2. Örgütsel Gücün Kullanımı		206
8.3. Politika		208
8.4. Bir Güç Kazanma Yöntemi Olarak Politika		209
8.5. Örgütlerde Kullanılan Bazı Politik Taktikler		210
Yararlanılan Kaynaklar		213

Bölüm 9
SOSYALLEŞME VE KÜLTÜRLEME MERKEZİ OLARAK
OKUL

	215
9.1. Eğitim ve Sosyalleşme	216
9.2. Sosyalleşmede Okulun Rolü	216
9.3. Okulda Sosyalleşme Araçları	218
9.3.1. Akademik Başarı Programları	219
9.3.2. Web Tabanlı Eğitim Hizmetleri	219
9.3.3. Okul Öğrenci Kulüpleri	220
9.3.4. Okul Öğrenci Meclisleri	221
Yararlanılan Kaynaklar	222

Bölüm 10
EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİ

	223
10.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı	224
10.2. Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi	225
10.3. Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	228
10.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri	229
10.5. Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri	230
10.5.1. Eğitim Örgütlerinde İş Analizi, İş Tanımı ve İş Gereklere	231
10.5.2. Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Planlaması	232
10.5.2.1. İnsan Kaynakları Talebinin Tahmini	234
10.5.2.2. İnsan Kaynakları Arzının Tahmini	236
10.5.2.3. Arz ve Talebin Karşılaştırılması ve Olası Eylem Planları	238
10.5.3. Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Temini	239
10.5.3.1. İç Kaynaklar	240
10.5.3.2. Dış Kaynaklar	242
10.5.3.3. İç ve Dış Kaynaklardan Personel Temininin Avantaj ve Dezavantajları	243
10.5.4. Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Seçimi	244
10.5.5. Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi	248
10.5.5.1. Eğitim ve Geliştirme Kavramı	249
10.5.5.2. Eğitim ve Geliştirmenin Amaçları	250
10.5.5.3. Eğitim ve Geliştirme İhtiyaçlarının Belirlenmesi	250
10.5.5.4. Eğitim ve Geliştirme Teknikleri	251
10.5.6. Eğitim Örgütlerinde Performans Değerlendirme	252
10.5.6.1. Performans Değerlendirme Yöntemleri	254
10.5.6.2. Performans Değerlemede Sorumluluk ve Değerleme Zamanı	259

10.5.6.3. Performans Değerlemede Yapılan Hatalar	260
10.5.7. Eğitim Örgütlerinde Ücretlendirme ve Ödüllendirme	262
10.5.7.1. Ücret Kavramı ve Bileşenleri	262
10.5.7.2. Ücret Düzeyi	262
10.5.7.3. Ücret Yapısı	263
10.5.7.4. Ücret Sistemleri	263
10.5.7.5. Ödüllendirme	263
10.5.8. Eğitim Örgütlerinde Kariyer Yönetimi	266
10.5.8.1. Kariyer Yönetiminin Tanımı ve Amaçları	266
10.5.8.2. Birey Açısından Kariyer Yönetimi	266
10.5.8.3. Örgüt Açısından Kariyer Yönetimi	268
10.5.8.4. Örgütsel ve Bireysel Açısından Kariyer Yönetimi Olgusunun Bütünleştirilmesi	270
10.5.8.5. Kariyer Modelleri	270
10.5.8.6. Kariyer Yönetimi Uygulamaları	272
Yararlanılan Kaynaklar	273

Bölüm 11

EĞİTİM EKONOMİSİ VE FİNANSMANI

12.1. Beşeri Sermaye (İnsan Sermayesi) Teorisi	283
12.2. Beşeri Sermaye Teorisinin Temel Varsayımları	285
12.3. Beşeri Sermaye Yatırım Süreci	287
12.3.1. Örgün Eğitim	288
12.3.2. İşbaşında Eğitim	290
12.3.2.1. Genel İşbaşı Eğitim	291
12.3.2.2. İşletmeye Özel (Spesifik) İşbaşında Eğitim	292
12.4. Beşeri Sermaye Teorisine Getirilen Eleştiriler	294
Yararlanılan Kaynaklar	298

Bölüm 12

EĞİTİM SİSTEMİNDE DENETİM

12.1. Denetim/Teftiş Kavramı	302
12.2. Denetim İlkeleri	303
12.3. Denetim Türleri	305
12.3.1. Bilimsel Denetim	305
12.3.2. Kliniksel Denetim	307
12.3.3. Gelişimsel Denetim	308
12.3.4. Öğretimsel Denetim	309
12.3.5. Sanatsal Denetim	310
12.3.6. Farklılaştırılmış Denetim	311
12.4. Eğitimde Denetim	312
12.5. Eğitim Denetiminin Amaçları	312
Yararlanılan Kaynaklar	315

Bölüm 13		
EĞİTİM YÖNETİMİNDE GÜVEN VE ETİK		317
13.1. Güvenin Kavramsal Çerçevesi		318
13.1.1. Örgütsel Güven ve Yönelimleri		319
13.1.1.1. Özgüven		320
13.1.1.2. Kişiler Arası Güven		321
13.1.1.3. Örgüte Güven		322
13.1.1.4. Sisteme Güven		323
13.1.2. Örgütlerde Kişiler Arası Güven ve Boyutları		323
13.1.2.1. Uzmanlık		323
13.1.2.2. Güvenirlilik		324
13.1.2.3. Yardımseverlik		325
13.1.2.4. Açıklık		327
13.1.2.5. Dürüstlük		328
13.1.2.6. Riske Karşı Savunmasızlık		329
13.1.3. Örgütsel Güvenin Temelleri		329
13.1.4. Örgütlerde Güven ve Güvensizlik		334
13.1.5. Okulda Güven		337
13.1.5.1. Okulda Güvenin Yararları		338
13.1.5.2. Okullarda Güveni Oluşturmayı ve Devam Ettirmeyi Engelleyen Etmenler		340
13.1.5.3. Okulda Güven Geliştirme		340
13.1.5.4. Okulda Güveni Geliştiren Şartlar		343
13.1.5.5. Okullarda Güvenin Sürdürülmesi ve Korunması		347
13.1.5.6. Okulda Güvenin Onarılması		347
13.1.5.7. Okul Yöneticileri ve Öğretmenler Arasında Güvenin Oluşturulması için Öneriler		347
13.1.5.8. Öğretmenler Arasında Güven Oluşturmak için Öneriler		348
13.2. Eğitim Örgütlerinde Etik		349
13.2.1. Etik		350
13.2.2. Etik ve Ahlak Kavramlarının Benzer ve Farklı Yanları		350
13.2.3. Örgütlerde Etik Davranış ve Etik Dışı Davranış		351
13.2.4. Örgütlerde Etik ve Önemi		353
13.2.5. Yönetimsel Etik ve Kamu Yönetiminde Etik		356
13.2.6. Meslek Etik ve Öğretmenlikte Etik		358
13.2.7. Etik Liderlik		363
Yararlanılan Kaynaklar		365