

# Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygulama

---

**Editörler:**

Prof. Dr. Servet ÖZDEMİR • Prof. Dr. Ferudun SEZGİN • Prof. Dr. Serkan KOŞAR

**3. Baskı**





**Editörler:** Prof. Dr. Servet ÖZDEMİR - Prof. Dr. Ferudun SEZGİN - Prof. Dr. Serkan KOŞAR

## **EĞİTİM YÖNETİMİNDE KURAM VE UYGULAMA**

ISBN 978-605-364-652-5

Kitap içeriğinin tüm sorumluluğu yazarlarına aittir.

© 2022, 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 yayineimize 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 1000'in üzerinde yayını bulunmaktadır. Pegem Akademi Yayınları ile ilgili detaylı bilgilere <http://pegem.net> adresinden ulaşılabilir.

1. Baskı: Aralık 2013, Ankara

3. Baskı: Kasım 2022, 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](http://www.pegem.net)

E-ileti: [pegem@pegem.net](mailto:pegem@pegem.net)

WhatsApp Hattı: 0538 594 92 40

## ÖN SÖZ

Eğitim yönetimi ve planlaması gerek kuramsal bir çalışma alanı gerekse uygulamalı bir bilim olarak ülkemizde gelişimini sürdürmektedir. Alanın daha da gelişmesi sağlamanın sağlam kuramsal temeller olmadan pek mümkün olmadığının bilincinde olarak arkadaşlarımla birlikte bu kitabı hazırladık. Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygulama isimli bu eser ülkemizin farklı üniversitelerinde çalışmakta olan seçkin akademisyenler tarafından yazılmış 16 bölümden oluşmaktadır. Eğitim yönetimi olgusunun tüm boyutları ile tartışıldığı bu çalışmanın akademisyen, uygulamacı, okul yöneticisi, öğretmen ve öğretmen adayı öğrencilere faydalı olacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada emeği geçen tüm arkadaşlarıma ayrı ayrı teşekkür ediyorum. Bu çalışmanın sizlerle buluşmasını sağlayan PEGEM Akademi ekibine de ayrıca teşekkür ediyorum.

Kuşkusuz eserde bazı eksiklikler mevcuttur. Bunların sorumluluğu yazarlara ve bize aittir. Okuyucudan gelen geri bildirimlerle daha iyisini yapmaya çalışacağız. Bu çalışmayı bir başlangıç olarak görmenizi dileyerek Eğitim Yönetimi alanının ülkemizde daha da kurumsallaşacağı günler görmemizi diliyorum.

*Editörler*

*Ankara, 2022*



## **BÖLÜMLER VE YAZARLARI**

**Editörler:** Prof. Dr. Servet ÖZDEMİR - Prof. Dr. Ferudun SEZGİN  
Prof. Dr. Serkan KOŞAR

### **1. BÖLÜM: Eğitim Yönetiminin Alanı ve Kapsamı**

*Prof. Dr. Servet ÖZDEMİR*  
*Başkent Üniversitesi*

### **2. BÖLÜM: Yönetim Süreçleri**

*Prof. Dr. Yaşar KONDAKÇI*  
*Doç. Dr. Merve ZAYİM KURTAY*  
*Orta Doğu Teknik Üniversitesi*

### **3. BÖLÜM: Sosyal Bir Sistem Olarak Okul**

*Prof. Dr. Ferudun SEZGİN*  
*Gazi Üniversitesi*

### **4. BÖLÜM: Örgüt Kültürü ve İklimi**

*Prof. Dr. Bekir BULUÇ*  
*Gazi Üniversitesi*

### **5. BÖLÜM: Liderlik**

*Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU*  
*Gazi Üniversitesi*

### **6. BÖLÜM: Motivasyon**

*Prof. Dr. Burhanettin DÖNMEZ*  
*İnönü Üniversitesi*

### **7. BÖLÜM: İnsan Kaynakları Yönetimi**

*Prof. Dr. Adnan BOYACI*  
*Anadolu Üniversitesi*

### **8. BÖLÜM: Örgütlerde Güç ve Politika**

*Prof. Dr. Kadir BEYÇİOĞLU*  
*Dokuz Eylül Üniversitesi*  
*Prof. Dr. Mehmet SİNCAR*  
*Gaziantep Üniversitesi*

**9. BÖLÜM: Eğitim Politikaları**

*Prof. Dr. Serkan KOŞAR*  
*Gazi Üniversitesi*

**10. BÖLÜM: Eğitim Ekonomisi ve Finansmanı**

*Doç. Dr. Kamil YILDIRIM*  
*Aksaray Üniversitesi*

**11. BÖLÜM: Mesleki Bir Öğrenme Toplumu Olarak Okul Kavramı**

*Prof. Dr. Ali Çağatay KILINÇ*  
*Karabük Üniversitesi*  
*Doç Dr. Zeki ÖĞDEM*  
*Ankara Müzik ve Güzel Sanatlar Üniversitesi*

**12. BÖLÜM: Okul Gelişimi**

*Prof. Dr. Nail YILDIRIM*  
*Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi*

**13. BÖLÜM: Eğitimde Hesapverebilirlik**

*Prof. Dr. Muhittin ACAR*  
*Hacettepe Üniversitesi*

**14. BÖLÜM: Yönetimde Etik**

*Prof. Dr. Ergün RECEPOĞLU*  
*Kastamonu Üniversitesi*

**15. BÖLÜM: Örgütsel Değişimin Yönetimi**

*Doç. Dr. Deniz ÖRÜCÜ*  
*Başkent Üniversitesi*

**16. BÖLÜM: Örgütsel Kapasite**

*Prof. Dr. Servet ÖZDEMİR*  
*Başkent Üniversitesi*  
*Prof. Dr. Ali Çağatay KILINÇ*  
*Karabük Üniversitesi*

## İÇİNDEKİLER

Ön Söz.....	iii
Bölümler ve Yazarları.....	v

### 1. BÖLÜM

#### EĞİTİM YÖNETİMİNİN ALANI VE KAPSAMI

Bölümün Amacı .....	1
Özet .....	1
Anahtar Sözcükler.....	2
Giriş.....	2
Eğitim Yönetimini Anlamanın Önemi .....	8
Bölüm Tartışma Soruları .....	11
Önerilen Okumalar .....	11
Kaynakça.....	11

### 2. BÖLÜM

#### YÖNETİM SÜREÇLERİ

Bölümün Amacı .....	13
Özet .....	13
Anahtar Sözcükler.....	14
Yönetim Süreçlerinin Tarihsel Temelleri.....	14
Yönetim Süreçleri ve Yönetim Süreçlerinin İşleyişi .....	17
Karar Alma.....	18
Karar Türleri .....	18
Karar Alma Süreci .....	19
Grupla Karar Alma .....	23
Karar Alma Sürecine Yönelik Türkiye'deki Literatür .....	24

Planlama .....	25
Planlamanın Tanımı, Öğeleri ve İlkeleri .....	25
Eğitim Planlaması Türleri .....	28
Eğitim Planlamasının Aşamaları .....	29
Planlamada Gözetilecek Prensipler .....	31
Planlama Sürecine Yönelik Türkiye'deki Literatür .....	32
Örgütlenme.....	34
Örgütlenme Sürecinin Aşamaları.....	35
Örgütlenme Sürecine Yönelik Türkiye'deki Literatür.....	46
İletişim .....	47
İletişim Süreci .....	47
İletişim Türleri.....	49
İletişim Sürecine Yönelik Türkiye'deki Literatür .....	50
Etki .....	52
Eşgüdüm (Koordinasyon) .....	54
Eşgüdümün Tanımı .....	54
Eşgüdüm Sağlama Yaklaşımları .....	55
Eşgüdüm Sürecine Yönelik Türkiye'deki Literatür .....	56
Denetleme ve Değerlendirme .....	56
Denetleme ve Değerlendirmenin Tanımı .....	56
Denetim ve Değerlendirme Sürecinin İşleyişi.....	57
Denetim/değerlendirme Sürecine Yönelik Türkiye'deki Literatür .....	59
Genel Değerlendirme .....	59
Bölüm Tartışma Soruları .....	61
Önerilen Okumalar .....	61
Kaynakça.....	61



### 3. BÖLÜM

#### SOSYAL BİR SİSTEM OLARAK OKUL

Bölümün Amacı .....	67
Özet .....	68
Anahtar Sözcükler.....	68
Sistem Kavramı.....	68
Sistem Kuramı ve Sistemlerin Sınıflandırılması.....	70
Sosyal Sistem Modelinin Varsayımları .....	72
Sosyal Sistemlerin Temel Özellikleri.....	73
Sistemin Sınırları.....	74
Homeostasis.....	75
Denge.....	75
Entropi.....	76
Sinerji.....	77
Eş sonluluk.....	77
Sosyal Bir Sistem Olarak Okulun Öğeleri .....	78
Girdi.....	79
Süreç.....	80
Çevre.....	86
Çıktı.....	88
Geri Bildirim.....	90
Sosyal Bir Sistem Olarak Okulun İşlevleri .....	92
Açık ve Sağlıklı Okul Sistemi .....	96
Gevşek Yapılı Sistemler Olarak Okul.....	98
Sonuç.....	100
Bölüm Tartışma Soruları .....	101
Önerilen Okumalar .....	101
Kaynakça.....	102

## 4. BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İKLİMİ

Bölümün Amacı .....	105
Özet .....	106
Anahtar Sözcükler.....	106
Örgüt Kültürü .....	106
Kültür .....	106
Örgüt Kültürü .....	107
Kültürün Düzeyleri .....	110
Artifaktlar .....	110
Temel Değerler .....	111
Temel Varsayımlar.....	111
Okul Kültürü .....	112
Okul Kültürünün Unsurları .....	115
Miyon ve Amaçlar .....	116
Değerler .....	117
İş Yerinde Değerler.....	117
Değer Çatışmaları.....	117
Kültürel Semboller .....	118
Okul Tarihi, Hikayeler ve Efsaneler .....	119
Tören, Seremoni ve Kutlamalar .....	120
Kültürel Değişim.....	121
Okul Kültürü ve Performans.....	122
Okul Kültürü ve Liderlik .....	123
Liderlerin Rollerini .....	125
Örgüt İklimi .....	126
Okul İkliminin Unsurları .....	128
Güvenlik .....	128
Eğitim ve Öğretim.....	129
İlişkiler .....	129
Çevre .....	129
İklim Tipleri.....	130
Sonuç .....	131
Bölüm Tartışma Soruları .....	131
Önerilen Okumalar .....	132

## 5. BÖLÜM

### LİDERLİK

Bölümün Amacı .....	135
Özet .....	136
Anahtar Sözcükler .....	136
Liderlik Kavramı.....	136
Okul Yöneticisi ve Liderlik.....	137
Liderlik Yaklaşımları.....	140
Dönüşümcü Liderlik.....	141
İşlemci Liderlik.....	143
Etik Liderlik .....	145
Öğretimsel Liderlik.....	149
Karizmatik Liderlik.....	154
Vizyoner Liderlik.....	158
Dağıtımcı Liderlik.....	162
Otantik Liderlik.....	166
Hizmetkâr Liderlik.....	169
Ruhsal Liderlik.....	174
Kültürel Liderlik .....	178
Bölüm Tartışma Soruları .....	180
Önerilen Okumalar .....	180
Kaynakça.....	181

## 6. BÖLÜM

### MOTİVASYON

Bölümün Amacı .....	189
Özet .....	189
Giriş.....	190
Motivasyon Kuramları.....	192
Kapsam Kuramları .....	192
İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı .....	192
E.R.G Kuramı.....	196
XY Kuramı .....	198
Çift Faktör Kuramı .....	203
Başarı Güdüsü Kuramı .....	208
Süreç Kuramları.....	212
Beklenti Kuramı .....	213
Eşitlik Kuramı.....	217
Amaç Kuramı.....	220
Pekiştirme Kuramı .....	224
Sonuç.....	228
Bölüm Tartışma Soruları .....	229
Önerilen Okumalar .....	230
Kaynakça.....	231

## 7. BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Bölümün Amacı .....	235
Özet .....	235
Anahtar Sözcükler.....	236
Giriş.....	236
İnsan Kaynakları Yönetiminin Kavramsal Evrimi .....	237
İnsan Kaynaklarının İşlevleri.....	238
İnsan Kaynakları Yönetim Modelleri.....	239
İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Kuramlar .....	241
Bölüm Tartışma Soruları .....	246
Önerilen Okumalar .....	246
Kaynakça.....	246

## 8. BÖLÜM

### ÖRGÜTLERDE GÜÇ VE POLİTİKA

Bölümün Amacı .....	249
Özet .....	250
Anahtar Sözcükler.....	250
Giriş.....	250
Güç .....	251
Bağımlılığı Yaratan Durumlar .....	252
Örgütlerde Güç.....	252
Örgütlerde Güç Modeli.....	253
Yasal Güç (Meşru Güç).....	254
Ödül Gücü .....	255
Zorlayıcı Güç .....	255
Uzmanlık Gücü .....	257
Karizmatik Güç .....	257
Gücün Kullanımına İlişkin Koşullar.....	258
İkame Edilebilirlik.....	258
Merkezilik.....	259
Takdir Hakkı .....	259
Görünürlük .....	259
Farklı Bir Bakış Açısı.....	260
Gücün Paylaşılması Fikri .....	260
Politika .....	262
Bölüm Tartışma Soruları .....	263
Önerilen Okumalar .....	263
Kaynakça.....	264

## 9. BÖLÜM

### EĞİTİM POLİTİKALARI

Bölümün Amacı .....	267
Özet .....	267
Anahtar Sözcükler .....	268
Giriş .....	268
Politika Analizi .....	269
Eğitimde Politika Analizi .....	271
Eğitim Politikası .....	273
Eğitimde Kalite ve Erişime Yönelik Politikalar .....	276
Sonuç .....	280
Bölüm Tartışma Soruları .....	281
Önerilen Okumalar .....	281
Kaynakça .....	282

## 10. BÖLÜM

### EĞİTİM EKONOMİSİ VE FİNANSMANI

Bölümün Amacı .....	287
Özet .....	287
Anahtar Sözcükler .....	288
Eğitim Sektörü .....	288
Ekonomi ve Eğitim İlişkisi .....	290
Eğitimde Finansman Modelleri ve Uygulamaları .....	300
Türkiye'de Eğitimin Finansmanı .....	304
Okul Ekonomisi ve Okullarda Finansal Uygulamalar .....	314
Yükseköğretimin Finansmanı .....	320
Sonuç .....	326
Bölüm Tartışma Soruları .....	328
Önerilen Okumalar .....	328
Kaynakça .....	328

## 11. BÖLÜM

### OKULLARDA MESLEKİ ÖĞRENME TOPLULUKLARININ OLUŞTURULMASI

Bölümün Amacı .....	335
Özet .....	335
Anahtar Sözcükler.....	336
Giriş.....	336
Mesleki Bir Öğrenme Toplumu Olarak Okulun Temel Varsayımları.....	337
İş Birlikçi Okul Kültürünün Oluşturulması.....	338
İnsan Kapasitesinin Geliştirilmesi .....	339
Sonuçlara Odaklanma .....	341
Geniş Tabanlı Liderlik Anlayışı.....	341
Öz-yeterlik.....	343
MÖT'ün Boyutları.....	343
Destekleyici ve Paylaşılan Liderlik.....	344
Kolektif Yaratıcılık ve Öğrenme .....	345
Paylaşılan Değerler ve Vizyon .....	346
Destekleyici Koşullar .....	348
Paylaşılan Kişisel Etkinlikler.....	349
Sonuç Yerine.....	350
Bölüm Tartışma Soruları .....	352
Önerilen Okumalar .....	352
Kaynakça.....	352

## 12. BÖLÜM

### OKUL GELİŞİMİ

Bölümün Amacı .....	357
Özet .....	357
Anahtar Sözcükler.....	358
Giriş.....	358
Okul ve İşlevleri.....	359
Türk Milli Eğitim Sisteminde Okul Gelişim Uygulamaları .....	364
Okulda Bulunan İnsan Kaynağı ve Gelişimi.....	366

Okulda Yürütülen Eğitim-Öğretim Sürecinin Gelişimi.....	369
Okulun Eğitim-Öğretim Ortamlarının Gelişimi .....	370
Geleceğin Okullarında Okuryazarlık Eğitimine Duyarlık.....	371
Okulun Çevresi ve Okul Gelişimi .....	373
Anlatılanların Işığında Nasıl Bir Okul Geliştirmeli? .....	380
Bölüm Tartışma Soruları .....	381
Önerilen Okumalar .....	381
Kaynakça.....	381

### 13. BÖLÜM EĞİTİMDE HESAPVEREBİLİRLİK

Bölümün Amacı .....	385
Özet .....	386
Anahtar Sözcükler.....	386
Giriş.....	386
Hesapverebilirlik: Tanımlar, Türler ve Temel Sorular.....	387
‘5-S Hesapverebilirlik Modeli’ ve Eğitime Uyarlanabilirliği.....	399
Sonuç.....	404
Bölüm Tartışma Soruları .....	410
Önerilen Okumalar .....	411
Kaynakça.....	412

### 14. BÖLÜM YÖNETİMDE ETİK

Bölümün Amacı .....	415
Özet .....	415
Anahtar Sözcükler .....	416
Giriş.....	416
Etik Kavramı .....	417
Etik Sözcüğünün Kökeni, Tanımı ve Alt Disiplinleri .....	418



Etik ile Ahlak İlişkisi .....	420
Ahlaki Gelişim Süreçleri .....	424
Gelenek Öncesi Düzey .....	425
Geleneksel Düzey .....	425
Gelenek Sonrası Düzey.....	426
Etikle İlgili Kavramlar.....	426
Yönetimde Etik .....	427
Yönetimde Etik İlkeler ve Etik Dışı Davranışlar.....	430
Eğitim Yönetimi ve Etik .....	437
Sonuç .....	440
Örnek Olaylar .....	441
Bölüm Tartışma Soruları .....	444
Önerilen Okumalar .....	444
Kaynakça.....	445

## 15. BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN YÖNETİMİ

Bölümün Amacı .....	449
Özet .....	450
Anahtar Sözcükler .....	450
Giriş.....	450
Örgütlerde Değişim İhtiyacının Nedenleri.....	452
Değişim Türleri.....	454
Örgütsel Değişimin Kuramsal Temelleri.....	456
Örgütsel Değişimin Kuramsal Çerçevesi .....	458
Değişimin Kendine Özgü Doğası.....	463
Değişimin Karmaşıklığı.....	463
Örgütsel Değişim Modelleri .....	465
Lewin Modeli.....	466
Fullan Modeli .....	467
Kotter'in Sekiz Aşamalı Değişim Süreci.....	468
Eğitim Örgütlerinde Değişim ve Kültür .....	469
Eğitim Örgütlerinde Çalışanlar ve Değişim .....	471

Değişim Ajanları.....	473
Değişim Yönetimi ve Liderlik .....	475
Değişime Direnç ve Dirençle Başa Çıkma Stratejileri .....	476
Türk Eğitim Sistemi ve Değişim .....	477
Bölüm Tartışma Soruları .....	480
Önerilen Okumalar .....	480
Kaynakça.....	480

## 16. BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL KAPASİTE

Bölümün Amacı .....	485
Özet .....	485
Anahtar Sözcükler .....	486
Giriş.....	486
Örgütsel Kapasite ve Geliştirme .....	487
Okul Kapasitesinin Geliştirilmesi .....	490
Okulda Kapasite Geliştirmeye İlişkili Kavramların İncelenmesi .....	494
Liderlik Kapasitesi .....	495
Öğretmen Liderliği .....	496
Öğretmen Profesyonelizmi .....	499
Sonuç Yerine.....	501
Bölüm Tartışma Soruları .....	503
Önerilen Okumalar .....	503
Kaynakça .....	503
Dizin.....	509