

# EĞİTİM YÖNETİMİNDE TEORİ ve UYGULAMA

Prof. Dr. Ziya BURSALIOĞLU

17. BASKI





Prof. Dr. Ziya BURSALIOĞLU

## EĞİTİM YÖNETİMİNDE TEORİ VE UYGULAMA

ISBN 978-625-8325-17-1

Kitap içeriğinin tüm sorumluluğu yazarlarına aittir.

© 2023, 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 almasını diliyoruz.

Pegem Akademi Yayıncılık, 1998 yılından bugüne uluslararası düzeyde düzenli faaliyet yürüten **uluslararası akademik bir yayınevdir**. 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: Haziran 1971, Ankara

17. Baskı: Kasım 2023, Ankara

Yayın-Proje: Şehriban Türüldür  
Dizgi-Grafik Tasarım: Tuğba Kaplan  
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

## ÖNSÖZ

Prof. Dr. Ziya Bursaloğlu 1960'lı yılların başından bu yana sürdürdüğü çalışmalarını, araştırmaları ve üretereklediği makaleleri ve yapıtlarıyla, ülkemizde “Eğitim Yönetimi” alanının üniversitenin bir uğraşı alanı haline gelmesini sağlamıştır. Bu alanın gelişmesinde ve tanıtılmasında gerçek bir öncüdür o.

Bursaloğlu bugün üniversitelerimizde “eğitim bilimleri alanlarında” çalışmakta olan öğretim üyelerinin yetişmesinde büyük katkısı olan ve bu nedenle de, haklı olarak, *hocaların hocası* payesine ulaşan saygın bir bilim adamı ve seçkin bir eğitim yöneticisidir.

Prof. Dr. Ziya Bursaloğlu'nun “Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama” adlı bu yapıtında, geniş bir literatür taramasına dayalı olarak, “eski”, “yeni” ve “daha yeni” yönetim kuramları ve bunlara ilişkin bilimsel eleştiriler verilmekte, her kuramın eğitim yönetimi alanında uygulamaları ve yansıması ustaca tartışılmaktadır.

İlk baskısı 1971 yılında yapılan yapıtın, şimdi on üçüncü baskıya ulaşmış olması, bu yapıtın değerinin ve aranırılığının bir göstergesidir.

Yapıtlarının gelecekteki tüm baskılarını, bitmeyen enerjisinin ürünü yeni yapıtlarını izlemek dilekleriyle, saygılar sunuyoruz.

Aralık, 2016

Prof. Dr. A. Sudi BÜLBÜL

Prof. Dr. Haydar TAYMAZ



# İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	<u>sayfa</u> iii
İÇİNDEKİLER .....	v
MODELLER .....	vi

## BÖLÜM 1 YÖNETİM BİLİMİNİN OLUŞUMU VE EĞİTİME GİRİŞİ

Yönetim Biliminin Oluşumu .....	1
Sosyal Bilimlerin Yönetime Katkıları .....	7
Diğer Bilimler ve Alanlar .....	9
Yeni Yaklaşımlar .....	12
Yönetim Biliminin Eğitime Girişi .....	13

## BÖLÜM 2 ESKİ TEORİLER VE EĞİTİMDE UYGULAMA

Bilimsel İşletme: Frederick Taylor .....	15
Eğitim Yönetiminde Uygulama .....	16
Yönetim Süreçleri: Henri Fayol .....	17
Eğitim Yönetiminde Uygulama .....	18
Bürokratik Örgüt: Max Weber .....	19
Eğitim Yönetiminde Uygulama .....	21
Yönetimin Formüleştirilmesi: Luther Gulick-Lyndall Urwick .....	22
Eğitim Yönetiminde Uygulama .....	24
Dinamik Yönetim: Mary Parker Follet .....	25
Eğitim Yönetiminde Uygulama .....	26

## BÖLÜM 3 YENİ TEORİLER VE EĞİTİMDE UYGULAMA

İnsan İlişkileri: Elton Mayo .....	27
Eğitim Yönetiminde Uygulama .....	29
İşbirliği: Chester Barnard .....	31
Eğitim Yönetiminde Uygulama .....	32
Rasyonel Karar: Herbert Simon .....	33
Eğitim Yönetiminde Uygulama .....	35
Sosyal Sistem: Talcott Parsons .....	36

Eğitim Yönetiminde Uygulama.....	39
Hizmetlerin Takası: Peter Blau .....	40
Eğitim Yönetiminde Uygulama.....	41
Örgütte Uyum: Amitai Etzioni.....	42
Eğitim Yönetiminde Uygulama.....	44

#### BÖLÜM 4 DAHA YENİ YAKLAŞIMLAR

İnformasyon Teorisi: Claude Shannon-Warren Weaver.....	48
Eğitim Yönetiminde Uygulama.....	50
Sibernetik: Norbert Wiener .....	51
Eğitim Yönetiminde Uygulama.....	53
Operasyonel Araştırma: Russel Ackoff-West Churchman .....	53
Genel Sistem Teorisi: Ludwig Bertalanffy .....	57
Eğitim Yönetiminde Uygulama.....	58
Açık Sistem Teorisi: Daniel Katz-Robert Kahn .....	59
Eğitim Yönetiminde Uygulama.....	64

#### BÖLÜM 5 TEORİ - UYGULAMA DENGESİ VE EĞİTİM YÖNETİCİSİ

Örgüte İlişkin Efsaneler .....	95
Örgüte İlişkin Uydurmalar (Fictions).....	98
Teori-Uygulama Eşleşmesi .....	100
Teori-Uygulama Karşılaştırması .....	102
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>107</b>

#### MODELLER

Model I. Alt Sistemler Etkileşimi.....	74
Model II. Okula Açık Sistem Yaklaşımı.....	90
Model III. Eğitim Sürecinin Sistemleşmesi.....	91
Model IV. Eğitim Sisteminin Açıklaşması.....	93

## 1. BÖLÜM

# YÖNETİM BİLİMİNİN OLUŞUMU VE EĞİTİME GİRİŞİ

**Yönetim en eski bilimdir. Tarih boyunca insanlar hem yönetmiş, hem de yönetilmiştir.** Her iki taraf da, birbirleri için çeşitli efsaneler ve sloganlar yaratmış ve yaşatmıştır. Bunların bir kısmı sağduyu, bir kısmı da bilim yoluyla ayıklanmıştır. Gerisi de her ikisinin gelecekteki gelişmelerine kadar geçerli kalacaktır. Bu bölümde incelenecek olan yönetim biliminin oluşumu, birinci aşamayı karşılamaktadır. Gelişimi de ikinciye karşılayacaktır. Oluşum süreci yönetimin kısa bir tarihçesi, gelişim süreci de, diğer bilimlerin yönetime yaptıkları katkılarla açıklanacaktır. Bunların sonucunda, yönetim biliminin eğitime girişi ve ikisi arasında kurulan temel ilişkiler belirtilecektir. Böylece, eski ve yeni yönetim teorilerinin, eğitime geçmişteki ve gelecekteki etkilerinin incelenmesi de kolaylaşmış olacaktır.

### Yönetim Biliminin Oluşumu

Eski Mezopotamya'da yaşayan kabilelerdeki sanat gruplarının yöneticileri, o sanatta üstün artistik ve teknik hünerleri olan kişiler arasından seçilirdi. Gitgide, mabutların temsilcileri olan din adamları, temsil ettikleri tanrıların adından kuvvet alarak yönetimi ele geçirdiler ve her türlü yetkiyi kullanmaya başladılar. Bir yandan işçi, esnaf, tüccar ve asker gruplarını düzenlerken, diğer yandan da tanrılara yapılan adaklardan yararlanarak büyük yatırım ve yapım eylemlerine giriştiler. Yönetimi hem kolaylaştırmak, hem de gelecek kuşuklara aktarmak için, kayıt ve rapor işlerinden sorumlu maiyet grupları da kurdular.<sup>(1)</sup>

**Kitabı olmadığı iddia edilegelmiş bulunan yönetim alanında ilk kitaplar çok eskiden yazılmıştır.** Eski kitapların özelliklerinden biri de, hükümdar ve yöneticilere işlerin nasıl yürütüleceği konusunda verdikleri öğütler olmuştur. Bunlardan bir kısmı "Mahabhrata" ve "Tevrat" gibi din

---

(1) Allen L.A., **Management and Organization**, McGraw Hill, New York, 1958, s.9-10.

kitaplarında çıkmıştır. Bir kısmı da büyük düşünürlerin, devlet adamlarının ve yöneticilerin eserleridir. Bunlar arasında, Kautilya "Arthasastra", Aristo "Politika", Eflatun "Cumhuriyet", Nizamülmülk "Siyasetname", Machiavelli "Prens", Sarı Mehmet Paşa "Nesayih ül Vüzera Vel Ümera" isimli kitapları yazmıştır. Yönetim alanında klasik denilebilecek bu eserlerden bazıları yazarlarına zarar getirecek kadar gerçekçi idi.<sup>(2,3,4,5,6,7)</sup>

Eski Çin'de, imparatorluk arşivlerinin korunması ile görevli olan ve Tao dininin kurulmasına yol açan **filozof Laotse, insan sistemlerinin kapsamı ve yöntemi konusunda değerli öğütler vermiştir. Yönetim koşulları uygun ortam ve düşüncedir ki, insanlık ve adalet ilkeleri ile sağlar.** Bu felsefe benimsendikten sonra, makamlar ve görevler derecelendirilir, bunları tanımlayacak bir terimler düzeni kurulur ve bu terimlere göre insanlar kadrolanır, çalışmaları değerlendirilir, mükâfatlandırılır veya cezalandırılır.<sup>(8)</sup> Lao aynı zamanda, yöneticileri değerlendirmiş ve halkın önce sadece var olduğuna inandığı, sonra sevdiği ve övdüğü, sonra korktuğu, en sonra da verdiği yöneticiler düzeylerinde derecelendirmiştir.<sup>(9)</sup> Görülüyor ki, Lao'nun düzenleme sürecinin aşamaları ve yönetici davranışının biçimleri açılarından yaptığı gözlemler, bugün için öngörülen ve uygulananlardan pek farklı değildir.

Diğer yandan, batı dillerinde bugün kullanılan yönetim terimlerinden çoğunun, eski Roma'da bulunmasına rağmen pek az kullanıldığı anlaşılmaktadır. Bu yüzden, oldukça silik kalmış olan "yönetim" teriminin bugünkü kadar yüksek frekans ve prestiji olmadığı görülmektedir.<sup>(10)</sup> Bu ülkede de, esnaf grupları çerçevesinde kişisel liderlik olarak başlayan yöneticilik, imparatorluğun ve işlerinin gelişmesiyle büyük işletmeciliğe dönüşmüştür. Böylece, uzak ülkelerdeki kuruluşları çalıştıracak hissedar, yönetici ve teknik maiyet grupları meydana gelmiştir.<sup>(11)</sup>

---

(2) Kautilya, **Arthasastra**, Çeviren. Shamasastri Mysore, Mysore Printing and Publishing House, 1960.

(3) Aristotle, **Politics**, Çeviren. B.Jowett, Modern Library, New York, 1943.

(4) Plato, **Republic**, Çeviren. B.Jowett, Modern Library, New York 1941.

(5) Nizamülmülk, **Siyasetname**, Çeviren Mehmed Şerif Çavdaroğlu, Sermet Matbaası, İstanbul, 1954.

(6) Machiavelli, Niccola, **The Prince and the Discourses**, Modern Library, New York, 1950.

(7) Sarı Mehmet Paşa, **Devlet Adamlarına Öğütler**, Derleyen. Hüseyin Ragıp Uğural, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara, 1969.

(8) Lui Yutang, **The Wisdom of Laotse**, Random House, New York, 1948, s.114.

(9) Allen, s.10.

(10) Belisle E.L., Sargent C.G. "The Concept of Administration"; Campbell-Gregg, **Administrative Behavior in Education**, Harper, New York, 1957, s.84

(11) Allen, s.11.



Batılı yazarlara göre, **Osmanlılar da başarılı örgütlenme ve yönetim eylemlerinde bulunmuşlardır.** Bu sayede o çağın ölçülerine göre büyük bir imparatorluk kurdular ve yaşattılar. XVII'inci yüzyılın ortalarına kadar, çok kuvvetli ve verimli olan bu devlet, etkili bir yönetimin eseri idi. Bu yönetim aynı zamanda, zengin bir kültür ve dinsel bir hoşgörüyü dayanıyordu.<sup>(12,13,14)</sup> Yöneticiler de o çağın lâiklik, yaratıcılık ve süreklilik bakımlarından eşsiz bir öğretim kurumu olan Enderun'dan yetişiyordu. Bu yöneticiler savaşçı devlet adamı, bilim adamı ve sadık müslümanlardı.<sup>(15,16,17)</sup>

**Yönetim alanında veya yönetime ilişkin olarak Türk düşünürleri ve devlet adamları tarafından yazılmıő zengin eserler vardır.** Bunlardan birkaçını özetlemek fikir verici olacaktır. Farabî, "El-Medinetü'l Fâzıla" isimli eserinde, belde türlerini ve bu beldelerde yaşayan halk ile yöneticilerin özelliklerini açıklamıştır. İyi ve kötü belde yöneticilerinin nitelikleri ve davranış kalıplarını belirtmiştir. Farabi bu yolla liderlik kavramına da değinmiş ve liderin niteliklerini boyutlaştırmıştır. Beden, zekâ, ahlâk, hitabet gibi bu boyutlar içinde, liderin doğuştan ve sonradan kazanacağı nitelikleri açıklamıştır.<sup>(18,19)</sup> Siyaset alanında çeşitli kitapları olan Gazzalî'nin, yönetim ve yöneticilere ilişkin değerli fikirleri olduğu anlaşılmaktadır. Devlet başkanlarının doğuştan ve sonradan kazanmış olması gereken yetenek ve nitelikleri belirten **Gazzalî, bilim ve eylemi yöneticiliğın iki koşulu olarak görmüştür.** Ayrıca devlet yönetiminde adaletin önemini belirtmiş ve bunu sağlamanın yollarını göstermiştir. Gazzalî yönetimde danışmanın önemini anlamış ve sultanların bilginlere danışması gereğini savunmuştur. Yazar, aynı zamanda, vezir ve hatiplerin görev ve niteliklerine de değinmiş ve yönetimde maiyetin rolünü açıklamıştır.<sup>(20)</sup> Aynı çağda, XI'inci yüzyılda yaşayan, tanınmış devlet adamı **Nizamülmülk**, "Siyasetname" adlı eserinde örgüt ve yönetim konularında yöneticilere değerli öğütlerde bulunmuştur. Bu öğütlerin bazıları bugün bile geçerli olan fikirlere sahiptir. **Hükümdarların şikâyet kapısını açık bulundurması**, maiyetin durum ve davranışlarının kontrol edilmesi, devlet memurlarına gerekli statünün sağlanması, karardan önce istihbarata önem verilmesi,

(12) Robinson R.D., **The First Turkish Republic**, Harvard University Press, Cambridge, 1963, s.9.

(13) Stavrianos L.S., **The Ottoman Empire**. Rhinehart and Company, New York, 1959, s. 60.

(14) White W.W., **The Process of Change in the Ottoman Empire**, University of Chicago Press, Chicago, 1937, s.13.

(15) Stavrianos, s.15.

(16) Peretz D., **The Middle East Today**, Holt and Rhinehart, New York, 1963, s.58.

(17) Miller B., **Beyond the Sublime Port**, Yale University Press, 1931, s.48.

(18) Farabi, **El-Medinetü'l Fâzıla**, Çeviren: Nafiz Danışman, Maarif Basımevi, İstanbul, 1956, s. 72-106.

(19) Çubukçu, İbrahim Ağâh, "Türk Filozofu Farabî'nin Din Felsefesi", **İlahiyat Fakültesi Dergisi**, 1966, s. 78-79.

(20) Çubukçu, İbrahim Ağâh, "Gazzalî ve Siyaset", **İlahiyat Fakültesi Dergisi**, 1961, s. 121-130.