

# Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi

---

Editör: Murat TAŞDAN



Editör: Prof. Dr. Murat TAŞDAN

## TÜRK EĞİTİM SİSTEMİ VE OKUL YÖNETİMİ

ISBN 978-625-8325-83-6

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 yayınevimize bilgi vermesini ve bandrolsüz yayınları satın almamasını diliyoruz.

Pegem Akademi Yayıncılık, 1998 yılından bugüne uluslararası düzeyde düzenli faaliyet yürüten **uluslararası akademik bir yayınev**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 ulaşılabilir.

I. Baskı: Ekim 2022, Ankara

Yayın-Proje: Zeynep Güler  
Dizgi-Grafik Tasarım: Tuğba Kaplan  
Kapak Tasarımı: Pegem Akademi

Baskı: Vadi Grup Basım AŞ  
Saray Mah. 126 Cad. No: 20/A  
Kazan/ANKARA  
Tel: (0312) 802 00 53-54

Yayıncı Sertifika No: 51818  
Matbaa Sertifika No: 49180

### 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

Bilgi ve enformasyon çağını yaşadığımız bugünlerde dünyadaki birçok sistem değişim ve dönüşüm yaşamaktadır. Bu değişim ve dönüşüm sürecinde bazı sistemler ihtiyaç kalmadığı için tamamen kaybolurken, eğitim sistemi gibi toplumu ve sosyal yaşamı derinden etkileyen sistemler dönüşerek yoluna devam etmektedir. Eğitim sisteminin en temel birimi olan okullarda da hızlı değişim ile birlikte adeta şoklar yaşanmaktadır. Okul yöneticilerinin 20. yüzyıl bakış açısıyla okulları bu şoktan çıkarmaları ve dönüşümü gerçekleştirmeleri mümkün görünmemektedir. Bilgi ve enformasyon çağının gerektirdiği temel becerilere sahip, eğitim sistemini ve okulları doğru analiz eden okul yöneticileri bu zor durumun üstesinden gelebilirler.

Türkiye’de eğitim sistemi ve okul yönetimi alanında yaşanan değişim ve zorluklar dünyadaki diğer ülkelerle benzer olmakla birlikte, Türkiye’deki öğrenci, öğretmen ve okul sayısının fazlalığı ile sosyo-kültürel çeşitlilikten kaynaklı ek sorun alanları vardır. Türkiye’deki hemen hemen herkes öğrenci, veli, öğretmen ya da eğitim sisteminin herhangi bir paydaşı olarak devasa büyüklükteki eğitim sisteminin bir parçasıdır. Sistemin hangi parçası olursanız olun bu büyük ve karmaşık sistemi anlamak-analiz etmek için bilgi, beceri, çaba ve sabır gerekmektedir. Eğitim sistemi için geçerli ve nitelikli analizler yapabilmek sisteme bütüncül bakmayı, teori ve uygulamayı birleştiren eklektik bir anlayışı zorunlu kılar. Bu eserin oluşturulmasında temel motivasyon kaynağı da okuyucuları teoriye boğmadan Türkiye’deki eğitim sistemini ve okulların yönetimini bu yeni dönemi de dikkate alarak yalın bir dil ile analiz etmek ve okuyucuya sunmaktır.

Bu anlayışla ve titizlikle yazılan kitap şu bölümlerden oluşmaktadır. Birinci bölümde “Okul yöntemiyle ilgili temel kavramlar” (Prof. Dr. Murat TAŞDAN-Arş. Gör. Z. Halid İPEK), ikinci bölümde “Klasik ve Neoklasik yönetim kuramları” (Dr. Aslı YURTTAŞ), üçüncü bölümde “Modern ve güncel yönetim kuramları” (Doç. Dr. Fatih BOZBAYINDIR), dördüncü bölümde “Sosyal sistemler olarak okullar” (Dr. Nuriye KARABULUT), beşinci bölümde “Okullarda motivasyon ve iletişim” (Doç. Dr. Necla ŞAHİN FIRAT) altıncı bölümde “Okullarda liderlik” (Doç. Dr. Bünyamin HAN), yedinci bölümde “Okullarda değişim ve inovasyon” (Dr. Muhammed BAŞ), sekizinci bölümde “Türk eğitim sisteminin amaç, yapı ve işleyişi” (Doç. Dr. İsa YILDIRIM), dokuzuncu bölümde “Eğitim hukuku ve Türk eğitim sisteminin yasal temelleri” (Doç. Dr. İdris ŞAHİN), onuncu bölümde “Okul sağlığı ve güvenliği” (Dr. Fatma KESİK), onbirinci bölümde “Okullarda insan kaynağının yönetimi” (Doç. Dr. Bertan AKYOL-Uzm. Yasemin YEŞİLBAŞ ÖZENÇ), onikinci bölümde “Okulda eğitim programının yönetimi” (Dr. Tuncay ARDIÇ), onüçüncü

bölümde “Okul yönetiminde dijital uygulamalar” (Dr. Ufuk TUĞTEKİN-Dr. Esra BARUT TUĞTEKİN), ondördüncü bölümde “Okulda karar verme ve veriye dayalı karar verme” (Dr. Ümit KAHRAMAN), onbeşinci bölümde “Okulda zaman yönetimi; okul yöneticisinin bir günü, bir ayı, bir yılı” (Doç. Dr. Ebru KÜLEKÇİ) “onaltıncı bölümde “Okul yönetiminde değerlendirme ve hesapverebilirlik” (Dr. Züleyha ERTAN KANTOS) ve onyedinci bölümde “Okul yönetiminde etik ve protokol kuralları” (Doç. Dr. Rasim TÖSTEN) başlıkları yer almaktadır. Bu bölümlerin her birindeki görüş ve önerilerin okul yöneticileri ve eğitimciler tarafından okullarda uygulanmasıyla öğrencilerin akademik, sosyal-duygusal gelişimlerinin desteklendiği, öğrenmenin daha kolay gerçekleştiği daha verimli bir okul ortamının sağlanacağı düşünülmektedir.

Hazırlanan bu kitabın eğitim alanında yazan ve çalışan tüm okul yöneticileri, öğretmen, akademisyen ve öğrencilere faydalı olmasını diliyoruz. Kitabın basım ve yazımı esnasında yazarların dikkatinden kaçan eksikliklerin ve geliştirilmesi istenen kısımların bizlere bildirilmesinden mutlu olacağımızın bilinmesini isteriz. Son olarak okuyucuların kitap ile ilgili her türlü dönütünü merakla beklediğimizi ifade ediyor bu yöndeki katkıları için şimdiden teşekkür ediyoruz. Farklı üniversitelerde ve kurumlarda görev yapan deneyim ve bakış açılarıyla kitabın oluşmasını sağlayan değerli yazarlara çok teşekkür ediyorum. Ayrıca kitabın hazırlanması ve basım sürecinde büyük katkıları olan Pegem Akademinin değerli çalışanlarına teşekkürü borç biliriz.

Editör

Prof. Dr. Murat TAŞDAN

E-posta: murattasdan@gmail.com

ORCID No: 0000-0001-8675-6068

# BÖLÜMLER VE YAZARLARI

Editör: Prof. Dr. Murat TAŞDAN

## 1. Bölüm: Okul Yönetimiyle İlgili Temel Kavramlar

*Prof. Dr. Murat TAŞDAN*, Kafkas Üniversitesi

ORCID No: 0000-0001-8675-6068

*Arş. Gör. Ziyaeddin Halid İPEK*, Kafkas Üniversitesi

ORCID No: 0000-0003-1313-7770

## 2. Bölüm: Klasik ve Neoklasik Yönetim Kuramları

*Dr. Aşlı YURTTAŞ*, Kafkas Üniversitesi

ORCID No: 0000-0003-0188-9887

## 3. Bölüm: Modern ve Güncel Yönetim Kuramları

*Doç. Dr. Fatih BOZBAYINDIR*, Gaziantep Üniversitesi

ORCID No: 0000-0001-5393-0955

## 4. Bölüm: Sosyal Sistemler Olarak Okullar

*Dr. Öğr. Üyesi Nuriye KARABULUT*, Kafkas Üniversitesi

ORCID No: 0000-0003-1590-5657

## 5. Bölüm: Okullarda Motivasyon ve İletişim

*Doç. Dr. Necla ŞAHİN FIRAT*, Dokuz Eylül Üniversitesi

ORCID No: 0000-0001-8710-9516

## 6. Bölüm: Okullarda Liderlik

*Doç. Dr. Bünyamin HAN*, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi

ORCID No: 0000-0003-0204-5686

## 7. Bölüm: Okullarda Değişim ve İnovasyon

*Dr. Öğr. Üyesi Muhammet BAŞ*, Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi

ORCID No: 0000-0001-9309-8702

## 8. Bölüm: Türk Eğitim Sisteminin Amaç Yapı ve İşleyişi

*Doç. Dr. İsa YILDIRIM*, Atatürk Üniversitesi

ORCID No: 0000-0003-0365-3480

## 9. Bölüm: Eğitim Hukuku ve Türk Eğitim Sisteminin Yasal Temelleri

*Doç. Dr. İdris ŞAHİN*, Dokuz Eylül Üniversitesi

ORCID No: 0000-0003-0228-5014

**10. Bölüm: Okul Sağlığı ve Güvenliği**

*Dr. Öğr. Üyesi Fatma KESİK*, İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa  
ORCID No: 0000-0003-2267-8368

**11. Bölüm: Okullarda İnsan Kaynağının Yönetimi**

*Doç. Dr. Bertan AKYOL*, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi  
ORCID No: 0000-0002-1513-1885  
*Uzm. Yasemin YEŞİLBAŞ ÖZENÇ*, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi  
ORCID No: 0000-0002-5590-4520

**12. Bölüm: Okulda Eğitim Programının Yönetimi**

*Dr. Öğr. Üyesi Tuncay ARDIÇ*, Dicle Üniversitesi  
ORCID No: 0000-0002-8086-7338

**13. Bölüm: Okul Yönetiminde Dijital Uygulamalar**

*Dr. Ufuk TUĞTEKİN*, Mersin Üniversitesi  
ORCID No: 0000-0003-0129-3477  
*Dr. Esra BARUT TUĞTEKİN*, İnönü Üniversitesi  
ORCID No: 0000-0003-0109-0581

**14. Bölüm: Okulda Karar ve Veriye Dayalı Karar Verme**

*Dr. Öğr. Üyesi Ümit KAHRAMAN*, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi  
ORCID No: 0000-0002-4547-6753

**15. Bölüm: Okulda Zaman Yönetimi: Okul Yöneticisinin Bir Günü, Bir Ayı, Bir Yılı**

*Doç. Dr. Ebru KÜLEKÇİ AKYAVUZ*, Kilis 7 Aralık Üniversitesi  
ORCID No: 0000-0002-2436-8761

**16. Bölüm: Okul Yönetiminde Değerlendirme ve Hesap Verebilirlik**

*Dr. Züleyha ERTAN KANTOS*, Milli Eğitim Bakanlığı  
ORCID No: 0000-0002-3372-4967

**17. Bölüm: Okul Yönetiminde Etik ve Protokol Kuralları**

*Doç. Dr. Rasim TÖSTEN*, Siirt Üniversitesi  
ORCID No: 0000-0001-5135-7286

## İÇİNDEKİLER

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

### 1. BÖLÜM OKUL YÖNETİMİYLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Giriş.....	2
1. Okul Yönetimiyle İlgili Temel Kavramlar .....	2
1.1. Yönetim .....	2
1.1.1. Lider .....	3
1.2. Örgüt.....	5
1.2.1. Sanal Örgüt.....	6
1.3. Yönetim ile İlgili Bilim Dalları .....	7
1.3.1. Kamu Yönetimi .....	7
1.4. Eğitim Yönetimi .....	8
1.4.1. Okul Yönetimi .....	9
1.4.2. Okul Yöneticisi .....	10
1.4.3. Eğitim Liderliği .....	11
1.4.4. Okul Liderliği .....	12
1.5. Denetim.....	13
1.5.1. Eğitim Denetimi-Okul Denetimi .....	14
1.5.2. Denetmen/Müfettiş .....	17
2. Yönetimle Alanındaki Güncel Gelişmeler .....	18
2.1. Küreselleşme.....	18
2.2. Yönetişim.....	19
2.3. Eğitim Yönetiminde Dijitalleşme.....	19
2.3.1. Dijital Eğitim .....	20
2.3.2. Öğrenme Yönetim Sistemi.....	21
2.3.3. Mobil Öğrenme.....	21
2.3.4. WEB 2.0 .....	21
2.4. Dijital Okul-Sanal Okul-Hibrit Eğitim.....	22
2.5. Öğrenme Analitiği .....	23
Özet .....	24
Değerlendirme Soruları.....	24
Kitap ve Film Önerileri Kitap Önerileri .....	26
Kaynakça.....	26

**2. BÖLÜM****KLASİK VE NEOKLASİK YÖNETİM KURAMLARI**

Giriş.....	34
1. Klasik Yönetim Kuramı .....	35
1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı .....	35
1.2. Yönetim Süreçleri Yaklaşımı .....	39
1.3. Bürokrasi Yaklaşımı .....	42
2. Neoklasik Yönetim Kuramı.....	43
2.1. İnsan İlişkileri Yaklaşımı .....	43
2.1.1. Hawthorne Araştırmaları .....	44
2.2. Davranışçı Yaklaşım .....	47
Özet .....	49
Değerlendirme Soruları.....	49
Kitap ve Film Önerileri.....	52
Kaynakça.....	52

**3. BÖLÜM****MODERN VE GÜNCEL YÖNETİM KURAMLARI**

Giriş.....	56
1. Sistem Yaklaşımı .....	56
2. Durumsallık Yaklaşımı .....	61
3. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) .....	62
4. Öğrenen Örgüt .....	68
5. X, Y ve Z Teorileri .....	70
6. Stratejik Yönetim .....	72
7. Amaçlara Göre Yönetim .....	76
8. Benchmarking (Kıyaslama) .....	78
9. Yönetişim .....	80
10. Sanal Örgütler.....	81
11. Şebeke Örgütler .....	83
12. Dijital Yönetim.....	83
Özet .....	89
Değerlendirme Soruları.....	89
Kitap ve Film Önerileri .....	92
Kaynakça.....	93



## 4. BÖLÜM

### SOSYAL SİSTEMLER OLARAK OKULLAR

Giriş.....	98
1.1. Sistem Kavramı ve Çeşitli Sistem Sınıflandırmaları.....	99
1.2. Açık Sistemler ve İlgili Kavramlar .....	102
1.3. Sosyal Sistemler Modelinin Başlıca Varsayımları.....	107
1.4. Sosyal Sistemler Modelinin Okullara Uygulanması.....	109
1.4.1. Girdi .....	109
1.4.2. Süreç .....	110
1.4.3. Çevre .....	120
1.4.3. Çıktı.....	122
1.4.5. Geri Besleme .....	123
1.5. Sosyal Sistemler Olarak Okullara Uygulanabilecek Çeşitli Yaklaşımlar.....	124
1.5.1. Öğrenen Okullar.....	124
1.5.1.1. Düşünen Okullar .....	125
Özet .....	129
Kitap ve Film Önerileri .....	130
Değerlendirme Soruları.....	130
Kaynakça.....	135

## 5. BÖLÜM

### OKULLARDA MOTİVASYON VE İLETİŞİM

Giriş.....	141
1. Motivasyon.....	141
2. Motivasyon Kuramları.....	143
2.1. İçerik Kuramları .....	143
2.1.1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı .....	143
2.1.2. Clayton Paul Alderfer'in ERG Kuramı .....	146
2.1.3. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Kuramı.....	148
2.1.4. McClelland ve Arkadaşlarının Başarı Güdüsü Kuramı .....	151
2.2. Süreç Kuramları .....	153
2.2.1. Victor Vroom'un Beklenti Kuramı .....	153
2.2.2. R. Stacy Adams'ın Eşitlik (Hakkaniyet) Kuramı.....	156
2.2.3. Edwin Locke'in Hedef Belirleme Kuramı .....	159
3. Okullarda İletişim .....	161
3.1. İletişimin Sınıflandırılması .....	162

3.1.1. Etkilerine Göre İletişim .....	162
3.1.2. Yönüne Göre İletişim .....	163
3.1.3. Kod Sistemine Göre İletişim .....	163
3.1.4. İlişki Sistemlerine Göre İletişim .....	164
3.1.5. Bireylerin Grup İçindeki Konumlarına Göre İletişim .....	164
3.1.6. Zaman ve Mekân Boyutuna Göre İletişim .....	165
3.2. Okul Yönetiminde İletişimin Önemi.....	165
3.3. Okul Yöneticilerinin Çalışanları Motive Etmede Kullanabilecekleri Başlıca İletişim Becerileri.....	167
Özet .....	175
Değerlendirme Soruları.....	176
Kitap ve Film Önerileri.....	178
Kaynakça.....	178

## 6. BÖLÜM OKULLARDA LİDERLİK

Giriş.....	182
1. Liderlik.....	182
2. Liderlik Teorileri.....	184
2.1. Özellikler Yaklaşımı.....	184
2.2. Davranışçı Yaklaşım .....	185
2.3. Durumsal Yaklaşım .....	185
3. Liderlikte Güç .....	186
3.1. Yasal Güç.....	187
3.2. Ödül Gücü .....	187
3.3. Zorlayıcı/Ceza Güç .....	187
3.4. Uzmanlık Gücü .....	187
3.5. Karizmatik Güç .....	187
4. Lider ve Yönetici Farkı.....	188
5. Liderlik Türleri.....	189
5.1. Dönüşümcü Liderlik.....	189
5.1.1. Eğitimde Dönüşümcü Liderlik .....	190
5.2. Karizmatik Liderlik.....	191
5.2.1. Eğitimde Karizmatik Liderlik .....	192
5.3. Etkileşimci Liderlik.....	193
5.3.1. Eğitimde Etkileşimci Liderlik.....	193
5.4. Hizmetkâr Liderlik .....	194

5.4.1. Eğitimde Hizmetkâr Liderlik .....	195
5.5. Otantik Liderlik.....	195
5.5.1. Eğitimde Otantik Liderlik .....	196
5.6. Etik Liderlik .....	197
5.6.1. Eğitimde Etik Liderlik.....	198
5.7. Paternalist Liderlik.....	198
5.7.1. Eğitimde Paternalist Liderlik .....	199
5.8. Vizyoner Liderlik .....	200
5.8.1. Eğitimde Vizyoner Liderlik.....	201
5.9. Ruhsal Liderlik .....	201
5.9.1. Eğitimde Ruhsal Liderlik .....	202
5.10. Dağıtımçı Liderlik.....	202
5.10.1. Eğitimde Dağıtımçı Liderlik .....	203
5.11. Dijital-Teknolojik Liderlik.....	203
6.11.1. Eğitimde Dijital/Teknolojik Liderlik.....	205
5.12. Öğretimsel Liderlik.....	206
5.12.1. Eğitimde Öğretimsel Liderlik .....	207
Özet .....	208
Değerlendirme Soruları.....	208
Kitap ve Film Önerileri.....	208
Kaynakça.....	209

## 7. BÖLÜM

### OKULLARDA DEĞİŞİM VE İNOVASYON

Giriş.....	216
1. İnovasyon Nedir?.....	219
1.1. İnovasyona Dayalı Eğitimin Gerekçesi .....	223
1.2. İnovasyona Dayalı Eğitimin Parametreleri.....	224
1.3. Paradigma Değişimi: Gelenekselden Yenilikçi Eğitime.....	226
1.4. Yeniliğin Önündeki Engeller .....	231
1.5. Okul İnovasyonunun Değişkenleri.....	233
1.5.1. İnovasyon ve Müfredat .....	233
1.5.2. İnovasyon ve Öğretmen.....	234
1.5.3. İnovasyon ve Eğitim Lideri.....	235
1.5.4. İnovasyon ve BİT .....	237
1.5.5. İnovasyon ve Okul İklimi .....	238

Özet .....	239
Değerlendirme soruları .....	240
Film Önerisi .....	240
Kaynakça.....	241

## 8. BÖLÜM

### TÜRK EĞİTİM SİSTEMİNİN AMAÇ YAPI VE İŞLEYİŞİ

Giriş.....	248
1. Türk Eğitim Sisteminin Amaçları ve Temel İlkeleri .....	248
1.1. Türk Eğitim Sisteminin Amaçları .....	249
1.2. Türk Eğitim Sisteminin Temel İlkeleri .....	250
2. Türk Eğitim Sisteminin Genel Yapısı.....	253
2.1. Örgün Eğitim.....	255
2.1.1 Okul Öncesi Eğitimi.....	255
2.1.2. İlköğretim .....	256
2.1.3. Ortaöğretim.....	257
2.1.4. Yükseköğretim .....	259
2.2. Yaygın Eğitim.....	261
3. Millî Eğitim Bakanlığının Örgüt ve Yönetim Yapısı .....	263
3.1. Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı.....	263
3.1.1. Millî Eğitim Bakanlığı Görev ve Yetkileri.....	263
3.1.2. Millî Eğitim Bakanının Görev ve Yetkileri.....	266
3.1.3. Bakan Yardımcılarının Görev ve Yetkileri.....	266
3.1.4. Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı Birimlerinin Görev ve Yetkileri .....	266
3.2. Millî Eğitim Bakanlığı Taşra Teşkilatı .....	279
3.2.1. İl ve İlçe Yöneticilerinin Görevleri ve İşbölümü .....	281
3.3. Millî Eğitim Bakanlığı Yurt Dışı Örgütü.....	282
Özet .....	285
Değerlendirme Soruları.....	286
İleri Okumalar, Bağlantılar ve Film Önerileri .....	288
Kaynakça.....	289

## 9. BÖLÜM EĞİTİM HUKUKU VE TÜRK EĞİTİM SİSTEMİNİN YASAL TEMELLERİ

Giriş .....	293
1. Eğitim .....	294
1.2. Eğitimin İşlevleri .....	295
2. Hukuk .....	296
2.1. Hukukun Kaynakları .....	297
2.2. Hukukun Dalları .....	298
3. Toplumsal Düzen Kuralları .....	298
3.1. Ahlak Kuralları .....	299
3.2. Din Kuralları .....	299
3.3. Örf ve Adetler .....	300
3.4. Görgü Kuralları .....	300
3.5. Hukuk Kuralları .....	300
4. Eğitim Hukuku .....	301
4.1. Eğitim Hukuk İlişkisi .....	302
5. Hak Kavramı ve İnsan Haklarının Dayandığı Temel İlkeler .....	305
5.1. Eğitim Hakkı .....	307
6. Türkiye Eğitim Sisteminin Yasal Temelleri .....	311
6.1. Uluslararası Hukuksal Düzenlemelerde Eğitim .....	311
6.1.1. İnsan Hakları Evrensel Bildirgesinde Eğitim Hakkı .....	312
6.1.2. Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesinde Eğitim Hakkı .....	312
6.1.3. Birleşmiş Milletler Çocuk Hakları Sözleşmesinde Eğitim Hakkı .....	313
6.1.4. Ekonomik, Sosyal ve Kültürel Haklar Sözleşmesinde Eğitim .....	314
6.1.5. Engellilerin Haklarına İlişkin Sözleşme .....	315
6.2. Ulusal Hukuk Düzenlemelerinde Eğitim .....	316
6.2.1. Türkiye Cumhuriyeti Anayasası .....	316
6.2.2. Tevhid-i Tedrisat Kanunu .....	317
6.2.3. Millî Eğitim Temel Kanunu .....	318
6.2.4. İlköğretim ve Eğitim Kanunu .....	320
6.2.5. Özel Öğretim Kurumları Kanunu .....	320
6.2.6. Mesleki Eğitim Kanunu .....	321
6.2.7. Yükseköğretim Kanunu .....	321
6.2.8. Engelliler Hakkında Kanun .....	322
6.2.9. Devlet Memurları Kanunu .....	322
7. Eğitim Paydaşlarının Hakları ve Sorumlulukları .....	323
7.1. Öğrencilerin Hak ve Sorumlulukları .....	323

7.2. Öğretmenlerin Hak ve Sorumlulukları.....	324
7.3. Yöneticilerin Hak ve Sorumlulukları.....	324
7.4. Ebeveynlerin Hak ve Sorumlulukları.....	325
Özet .....	328
Değerlendirme Soruları.....	329
İleri Okumalar .....	331
Kaynakça.....	331

## 10. BÖLÜM OKUL SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ

Giriş.....	334
1. Okul Sağlığı .....	335
1.1. Sağlığı Teşvik Eden Okullar .....	336
1.2. Sağlıklı Okullar .....	338
2. Okul Güvenliği .....	343
2.1. Okul Güvenliği Teorileri .....	346
2.1.1. Sosyal Kontrol Kuramı.....	346
2.1.2. Okul İklimi Kuramı .....	346
2.1.3. Toplumsal Çözümle Kuramı .....	347
2.2. Güvenli Okul .....	347
3. Okul Sağlığı ve Güvenliği Bağlamında Okul Yöneticilerinin Sorumlulukları .....	349
4. Türkiye’de Okul Sağlığı ve Güvenliğine Yönelik Gerçekleştirilen Uygulamalar ...	350
Özet .....	353
Değerlendirme Soruları.....	354
Kitap ve Film Önerileri.....	356
Kaynakça.....	356

## 11. BÖLÜM OKULLARDA İNSAN KAYNAĞININ YÖNETİMİ

Giriş.....	362
1. Eğitim Örgütlerinde İKY Planlaması ve Personel Sağlama Süreci .....	362
2. Eğitim Örgütlerinde Personel Seçme ve Atama Süreci .....	364
2.1. Okul Yöneticisi Seçme ve Atama Süreci.....	364
2.2. Öğretmen Seçme ve Atama Süreci.....	366
3. Eğitim Örgütlerinde Personel Yetiştirme ve Geliştirme Süreci.....	370

3.1. Okul Yöneticisinin Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesi.....	371
3.2. Öğretmenin Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesi .....	372
4. Eğitim Örgütlerinde Performans Yönetimi Süreci.....	377
4.1. Performans Değerlendirme Süreci .....	378
4.1.1. Okul Yöneticisinin Performans Değerlendirme Süreci .....	378
4.1.2. Öğretmenin Performans Değerlendirme Süreci .....	379
4.2. Eğitim Örgütlerinde Ücretlendirme.....	381
4.3. Eğitim Örgütlerinde Ödüllendirme ve Disiplin.....	383
4.3.1. Eğitim Örgütlerinde Ödüllendirme .....	383
4.3.2. Eğitim Örgütlerinde Disiplin .....	384
Özet .....	387
Değerlendirme Soruları.....	388
Kitap ve Film Önerileri.....	391
Kaynakça.....	391

## 12. BÖLÜM

### OKULDA EĞİTİM PROGRAMININ YÖNETİMİ

1. Giriş.....	396
1.1. Eğitim Programı Kavramı.....	396
1.2. Eğitim Programının Unsurları.....	401
2. Eğitim Programlarının Yönetimi .....	402
2.1. Eğitim Programının Yönetiminde Sorumluluk .....	405
2.2. Okulda Öğretimin Yönetimi .....	406
2.2.1. Yıllık Öğretime İlişkin Planlamanın Yapılması .....	406
2.2.2. Ders Programlarının Yapılması .....	407
2.2.3. Öğretmenler Kurulu ve Zümre Öğretmenler Kurulu Toplantılarının Yapılması .....	408
2.2.4. Rehberlik İşleri.....	408
2.2.5. Ders Araç Gereçlerinin Sağlanması .....	409
2.3. Okul Müdürü ve Eğitim Programlarının Yönetimi.....	409
2.4. Öğretmen ve Eğitim Programlarının Yönetimi .....	412
Özet .....	414
Değerlendirme Soruları.....	415
İleri Okumalar ve Film Önerileri.....	417
Kaynakça.....	417

### 13. BÖLÜM

#### OKUL YÖNETİMİNDE DİJİTAL UYGULAMALAR

Giriş.....	420
1. Okullarda Dijital Dönüşüm .....	421
1.1. Dijital Okuryazarlık .....	423
1.2. Dijital Liderlik .....	425
2. Okul Yönetiminde Kullanılan Dijital Uygulamalar .....	427
2.1. Okul Yönetiminde Dijital İletişim Uygulamaları .....	430
2.2. Okul Yönetiminde Kullanılan Diğer Servisler .....	432
3. Okul ve Sınıf Yönetiminde Kullanılabilen Yazılımlara Yönelik Öneriler.....	434
Özet .....	440
Değerlendirme Soruları.....	441
İleri Okuma Önerileri.....	444
Film, Dizi ve Belgesel Önerileri.....	444
Kaynakça.....	444

### 14. BÖLÜM

#### OKULDA KARAR VE VERİYE DAYALI KARAR VERME

Giriş.....	448
1. Yönetim Süreçleri .....	448
1.1. Karar Verme.....	448
1.2. Planlama.....	449
1.3. Örgütlenme .....	449
1.4. İletişim.....	449
1.5. Etki.....	449
1.6. Koordinasyon .....	450
1.7. Değerlendirme.....	450
2. Karar Verme.....	450
2.1. Karar Türleri .....	451
2.2. Karar Verme Modelleri .....	451
2.3. Eğitim Örgütlerinde Karar Verme ve Karara Katılma .....	455
3. Veriye Dayalı Karar Verme .....	458
Özet .....	463
Değerlendirme Soruları.....	464
İleri Okumalar, Bağlantılar ve Film Önerileri .....	467
Kaynakça.....	467



**15. BÖLÜM**  
**OKULDA ZAMAN YÖNETİMİ:**  
**OKUL YÖNETİCİSİNİN BİR GÜNÜ, BİR AYI, BİR YILI**

Giriş.....	472
1.1. Zaman Kavramı.....	472
1.2. Zaman Yönetimi.....	474
1.2.1. Zaman Yönetimi Yaklaşımları.....	476
1.3. Okul Yöneticilerinde Zaman Yönetimi .....	479
1.4. Dijital Çağda Zaman Yönetimi.....	484
Özet .....	486
Değerlendirme Soruları.....	487
İleri Okuma ve Film Önerileri.....	489
Kaynakça.....	490

**16. BÖLÜM**  
**OKUL YÖNETİMİNDE DEĞERLENDİRME VE**  
**HESAP VEREBİLİRLİK**

Giriş.....	494
1. Değerlendirme Kavramı.....	494
1.1. Değerlendirme ve Denetim Arasındaki İlişki .....	496
1.2. Okullarda Değerlendirme ve Yasal Süreç.....	496
2. Hesap Verebilirlik .....	503
2.1. Eğitimde Hesap Verebilirlik.....	504
2.2. Değerlendirme ve Hesap Verebilirlik Arasındaki İlişki .....	508
Özet .....	510
Değerlendirme Soruları.....	511
Kitap ve Film Önerileri.....	514
Kaynakça.....	514

**17. BÖLÜM**  
**OKUL YÖNETİMİNDE ETİK VE PROTOKOL KURALLARI**

Giriş.....	518
1. Etik kavramı .....	518
1.1. Mesleki Etik .....	519
1.2. Etik İlkeler ve Etik Kodlar.....	521

1.3. Eğitim - Öğretimde Etik .....	523
1.4. Okul Yönetiminde Etik.....	524
1.5. Etik Liderlik .....	525
2. Protokol Kavramı .....	526
2.1. Protokoller ile İlgili Mevzuatlar .....	527
2.2. Eğitimde Görgü Kuralları ve Protokolün Yeri.....	528
2.3. Eğitimde Protokol Uygulamaları .....	529
Özet .....	530
Değerlendirme Soruları.....	531
Kaynakça.....	535
<b>Editör Hakkında .....</b>	<b>537</b>
<b>Yazarlar Hakkında.....</b>	<b>538</b>

# 1. BÖLÜM

## OKUL YÖNETİMİYLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

*Prof. Dr. Murat TAŞDAN*, Kafkas Üniversitesi

ORCID No: 0000-0001-8675-6068

*Arş. Gör. Ziyaeddin Halid İPEK*, Kafkas Üniversitesi

ORCID No: 0000-0003-1313-7770

### **Bölüm Kazanımları**

- Yönetim ile ilgili temel kavramları bilir ve kavrar.
- Eğitim yönetimi ile ilgili temel kavramları bilir ve kavrar.
- Okul yönetimi ile ilgili temel kavramları bilir ve kavrar.
- Eğitimde dijitalleşmeyle ilgili kavramları bilir.

### **Bölüm İçeriği**

Giriş

1. Okul Yönetimiyle İlgili Temel Kavramlar

- 1.1. Yönetim
- 1.2. Örgüt
- 1.3. Yönetim ile İlgili Bilim Dalları
- 1.4. Eğitim Yönetimi
- 1.5. Denetim

2. Yönetimle Alanındaki Güncel Gelişmeler

- 2.1. Küreselleşme
- 2.2. Yönetişim
- 2.3. Eğitim Yönetiminde Dijitalleşme
- 2.4. Dijital Okul-Sanal Okul-Hibrit Eğitim
- 2.5. Öğrenme Analitiği

Özet

Değerlendirme Soruları

Kitap ve Film Önerileri Kitap Önerileri

Kaynakça

### **Anahtar Kavramlar**

Yönetim, Lider, Örgüt, Sistem, Eğitim Yönetimi, Denetim, Eğitim Denetimi, Küreselleşme, Dijitalleşme

## Giriş

Her alanının kendine özgü temel kavramları bulunmaktadır. Bu temel kavramları bilmek, o alanda yazılan ve konuşulan konuları anlamak ve kavramak için gereklidir. Bu kitapta da yönetim, eğitim yönetimi, okul yönetimi ve eğitimde dijitalleşme konuları tartışıldığı için; kitabın başlangıcında bu kavramlar ve ilgili temel kavramların açıklanmasının kitaptaki diğer konuların daha da iyi kavranmasına katkı getireceği düşünülmüştür. Bu gereklilikle bölümde; yönetim, lider, örgüt, kamu yönetimi, eğitim yönetimi, okul yönetimi, okul yöneticisi, eğitim lideri, okul lideri, denetim, eğitim denetimi, okul denetimi, denetmen, sanal örgütler, küreselleşme, yönetişim, dijitalleşme, eğitim yönetiminde dijitalleşme, dijital eğitim, öğrenme yönetim sistemleri, mobil öğrenme, WEB 2.0 ve öğrenme analizi kavramları tanımlanmaya çalışılmıştır.

## 1. Okul Yönetimiyle İlgili Temel Kavramlar

### 1.1. Yönetim

Yönetim uygulamalarının ortaya çıkışı, var oluşu insanlık tarihi kadar eskidir. Yönetim kavramının anlamı ve ne olduğu da aslında tarihsel süreç içerisinde zamanın ruhuna, toplumsal koşullara, toplumların üretim ve tüketim biçimine, yaşam koşullarına, teknolojik olanaklara, çevreye ve farklı bilim dallarına göre farklılık göstermektedir.

Yönetim, bireylerin ve grupların tek başlarına yapamayacakları işleri işbirliği ile gerçekleştirmelerinin bir gereği olarak görülmüştür. İnsanlar arasında yöneten ve yönetilen olarak iki grup genellikle var olmuştur. Bu iki gruptan birisinin yani yönetici grubunun işleri çekip-çevirmesi, idare etmesi ve sorumluluk üstlenmesi gerekmıştır (Yenisu, Şahin ve Öztekkeli, 2019).

Yönetim uygulamalarının insanlığın var olduğu dönemden itibaren olduğu bilinmekle birlikte, yönetim kavramının M.Ö 1300'lü yıllarda ortaya çıktığı kabul edilmektedir (Mandell vd., 1981). Eski Mısır, Yunan ve Çin uygarlıklarına ilişkin kayıtlarda özellikle, kamu yönetimine ilişkin bazı görüş ve ilkelerin ortaya konulduğu ve kamu yöneticilerinde “dürüstlük” ve “bencil olmama” gibi niteliklerin var olması gerektiği ifade edilmiştir. Tarihsel süreçte modern anlamda yönetim kavramı tekrar 18. Yüzyılın sonlarında sanayi devriminden sonra gündeme gelmiş ve 19. Yüzyıldan itibaren tartışılmaya başlanmıştır (Doğan, 2002).

Yönetim pek çok farklı tanıma sahiptir. Yönetim, insanlar arasında işbirliğini sağlama ve onları ortak bir amaca doğru yürütme iş ve çabalarının toplamı olarak

tanımlandığı gibi (Özalp, 2010), bir örgütün, işin veya birimin yönetilmesini içeren iş olarak da tanımlanmaktadır (Miles vd., 1978). Yönetimin özünde kaynakların, bilginin ve bireylerin amaçları yerine getirmek için etkili bir şekilde organize edilmesi hedefi bulunur. Yönetim örgütsel sistemin rasyonelleşmesini ve sabitleşmesini sağlayarak bilinmezlikleri azaltan bir süreç olarak da tanımlanmaktadır (Miles vd., 1978). TDK'ya (2022) göre yönetim “yönetme işi, çekip çevirme, idare olarak geçerken”, Cambridge sözlüğünde (2022) “bir örgütün ya da bir planın işlenmesi için gerekli olan görevler ve düzenlemeler olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlara bakıldığında yönetimi “**mevcut insan ve madde kaynaklarının örgütün amaçları doğrultusunda etkili ve verimli şekilde kullanılmasını sağlayan bilim ve sanat**” olarak açıklamak mümkündür.

### 1.1.1. Lider

Liderlik, bir ekip kurarak, hedefler belirleyerek ve ekiplerini başarıya motive ederek bir grubu veya bireyi yönlendirme eylemidir. Liderler, operasyonları yönetmekten, çalışanları teşvik etmekten ve bir hedefe ulaşmak için görevleri buna göre devretmekten sorumlu kişilerdir (indeed.com).

Liderliğin birçok farklı anlamı vardır. Araştırmacılar genellikle liderliği kendi bireysel bakış açılarına ve fenomenin kendilerini en çok ilgilendiren yönüne göre tanımlarlar. Örneğin, Bass (1990) liderliği, **liderin istekleri** gibi tanımlama eğilimindedir, Kotter (1988) liderliği **etki olarak** tanımlar ve Rost (1993) ise liderliği **ilişki** olarak tanımlar.

“Lider” ve “liderlik” kelimelerinin pekçok anlamı vardır, ancak bu terimlerin tek ve sabit bir tanımı yoktur. Day (2011), “lideri” insan sermayesi ve içsel bilgi, beceri, yetenek, tutum ve motivasyonlar olarak tanımlarken, “liderliği” sosyal sermaye, kişilerarası ilişkiler ve organizasyon kültürü olarak tanımlamış ve bu iki kavramı birbirinden ayırmıştır. Liderler, bireyleri, grupları, örgütleri ve sistemleri etkileyen, hevesli ve ilham verici kişilerdir. Liderler tarafından neyin, nasıl ve kimin üzerinde etki uygulandığını ele almak için aşağıdaki tanım sunulmaktadır: **Liderlik, davranışları (eylemleri), bilişleri (algıları, düşünceleri ve inançları) ve motivasyonlarıyla (neden biz bizim gibi davranın ve düşünün) bireylere ve gruplara fayda sağlayan hedeflere ulaşmak için (Callahan ve Grunberg, 2019; Northouse, 2016; Yukl, 1981) onları etkilemektir.** Bu nedenle liderlik, sosyal psikolojik süreçlere, kişilerarası ve grup dinamiklerine ve diğerlerinin psikolojisinin tüm yönleri (davranışlar, bilişler ve motivasyonlar) üzerindeki etkiye atıfta bulunur. Liderler, hedeflere, bireylere ve bağlama uyum sağlayan bu süreçlerin itici gücüdür (Grunberg, Barry, Callahan, Kleber, McManigle ve Schoomaker, 2019). Bir liderlik ilişkisinin var olması için, ilişkide mevcut olan dört temel unsur olmalıdır: