

Sanat ve Kùltür Yönetimi Eğitimi

Teori, Uygulama ve Yeni Yönelimler

Oğuz DİLMAÇ



Oğuz DİLMAÇ

SANAT VE KÜLTÜR YÖNETİMİ EĞİTİMİ **Teori, Uygulama ve Yeni Yönelimler**

ISBN 978-625-8516-95-1

Kitap içeriğinin tüm sorumluluğu yazarlarına aittir.

© 2026, PEGEM AKADEMI

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 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 2000'in üzerinde yayını bulunmaktadır. Pegem Akademi Yayınları ile ilgili detaylı bilgilere <http://pegem.net> adresinden ulaşılabilmektedir.

I. Baskı: Ocak 2026, Ankara

Yayın-Proje: İlayda Arslan
Dizgi-Grafik Tasarım: Beyza Nur Erdoğan
Kapak Tasarımı: Pegem Akademi

Baskı: Ankara Özgür Matbaacılık
1250. Cad. No: 25 Ostim Yenimahalle/Ankara

Yayıncı Sertifika No: 51818
Matbaa Sertifika No: 46821

İletişim

Pegem Akademi: Shira Ticaret Merkezi
Macun Mahallesi 204 Cad. No: 141/33, Yenimahalle/Ankara
Yayınevi: 0312 430 67 50
Dağıtım: 0312 434 54 24
Hazırlık Kursları: 0312 419 05 60
İnternet: www.pegem.net
E-ileti: yayinevi@pegem.net
WhatsApp Hattı: 0538 594 92 40

ÖN SÖZ

Sanat ve kültür, bir toplumun hafızasını oluşturan, kimliğini şekillendiren ve geleceğine yön veren en temel yapı taşlarıdır. Bu alanların sürdürülebilirliğini sağlamak, yaratıcılıkla bütünleşmiş bir organizasyon yapısı kurmak ve kültürel değerleri geniş kitlelerle buluşturmak ise etkili bir yönetim anlayışı gerektirir. Bu alanların sağlıklı biçimde gelişebilmesi ve toplumla sürdürülebilir bağlar kurabilmesi, yalnızca yaratıcı bireylerin varlığıyla değil, bu süreci yöneten, planlayan ve sürdüren donanımlı profesyonellerin katkısıyla mümkündür.

Sanat ve kültür yönetimi, sanatsal üretim sürecinin dışındadır, dahil olduğu alan ise bu üretimin nasıl sunulacağı, kimlere ulaşacağı, hangi kaynaklarla varlık göstereceği ve nasıl bir etki yaratacağıdır. Bu kitap, bu alanda çalışan ya da çalışmayı hedefleyen herkes için bir yol haritası sunma amacı taşımaktadır. Hazırlanan bu eser, ilk olarak sanat ve kültür yönetimi kavramı üzerinden tarihsel gelişim süreçlerini incelerken kültürel politikaların oluşumundan kurum yönetimine, finansmandan izleyici geliştirmeye kadar geniş bir perspektifle konularına da ele almaktadır. Kitabın odak noktası ise sanat ve kültür yönetiminin eğitim süreçleridir. Sanat üretimi ile yönetsel süreçlerin kesişiminde yer alan bu alan, yalnızca teorik bilgiye ya da yalnızca saha deneyimine dayalı yaklaşımlarla kavranamayacak kadar karmaşıktır. Buna karşın mevcut literatür incelendiğinde, sanat ve kültür yönetimi çoğu zaman ya genel işletme ve yönetim kuramlarının dar bir uzantısı olarak ele alınmakta ya da sanatsal pratiklere ilişkin deneyim aktarımlarıyla sınırlı kalmaktadır. Bu durum, eğitimi alanında çalışanlar ve öğrenciler için bütünlüklü, bağlamsal ve uygulamaya dayalı bir kaynak eksikliğine yol açmaktadır.

Bu kitap, sanat ve kültür yönetimini yalnızca teknik bir meslek alanı olarak değil; kültürel politika, kamusal sorumluluk, estetik değerler ve toplumsal etki boyutlarıyla birlikte ele alan bütüncül bir eğitim çerçevesi sunma amacıyla kaleme alınmıştır. Alanın eğitimsel gereksinimlerinden hareketle hazırlanan içerik, kuramsal tartışmaları uygulama temelli yaklaşımlarla ilişkilendirilerek, sanat ve kültür kurumlarında karşılaşılan gerçek sorunlara cevap üretmeyi hedeflemektedir. Bu yönüyle kitap, sanat ve kültür yönetimi eğitiminin kuramsal dağınıklığını azaltmayı ve alana özgü pedagojik bir referans kaynağı oluşturmayı amaçlamaktadır. Eğitim süreçlerinde ihtiyaç duyulan teorik çerçeveler, güncel uygulamalar ve sektörel gelişmeler bir araya getirilerek, alana yeni katkılar sunulması amaçlanmıştır. Bu kitabın, sanat ve kültür yönetimi eğitiminin gelişimine katkı sağlamasını ve okuyucularına yeni ufuklar açmasını diliyorum.

2026

Prof. Dr. Oğuz DİLMAÇ



Sanat, insan ruhunun içsel hakikatini görünür kılma çabasıdır. Bu nedenle bir yapının kıymeti, onun kaç paraya satıldığıyla değil, insanın vicdanına ve hayal gücüne nasıl dokunduğıyla ölçülür. Eğer sanatçı üretir üretmez pazarın beklentisine göre şekil almaya zorlanırsa, yaratımın özü yozlaşır. Piyasa, sanatın hizmetçisi olmalıdır; efendisi değil. Aksi hâlde sanat, insanı yücelten bir güç olmaktan çıkar, yalnızca tüketim dünyasının süsüne dönüşür.

John Ruskin

İÇİNDEKİLER

Ön Söz.....	iii
-------------	-----

Giriş.....	1
------------	---

1. BÖLÜM

SANAT VE KÜLTÜR ENDÜSTRİSİNİN KAVRAMSAL TEMELLERİ

Kültür Sanat Endüstrisi/ Yaratıcı Endüstriler Kavramı	21
Sanat ve Kültür Endüstrisinin Kapsamı ve Özellikleri	25
Sanat ve Kültür Endüstrisinin: Birincil ve İkincil Piyasa Ayrımı	26
Sanat ve Kültür Endüstrisinin Ekonomik Boyutu.....	28
Sanat Kültür Endüstrisinin Sürdürülebilir Kalkınmadaki Önemi.....	43
Küratörlük Kavramı ve Rolü	47
Dijital Küratörlük	57
Yapay Zekâ ve Küratörlük: Yeni Üretim ve Sergileme Paradigmaları	66

2. BÖLÜM

SANAT VE KÜLTÜR YÖNETİMİNİN PROFESYONEL UYGULAMA ALANLARI

Sanat Galerileri Yönetimi	73
Türkiye’de Özel ve Devlet Sanat Galerilerinin İşleyişi ve Yapısal Özellikleri.....	75
Müzelerde Sanat Etkinlikleri Yönetimi.....	78
Dijital Müzelerde Yöneticilik	80
Müzik Temelli Kültürel Etkinlikler Yönetimi	82
Sahne Sanatları Yönetimi.....	84
Festival ve Bienal Yönetimi	86
Bağımsız Sanat İnisiyatifleri ve Kolektiflerde Yönetim.....	88
Kültürel Miras ve Koruma Yönetimi.....	89
Vakıflar ve Sivil Toplum Kuruluşlarında (STK’larda) Sanat Etkinlikleri Yönetimi	91
Dijital Oyun Sektöründe Sanat ve Kültür Yönetimi.....	94
Mimari ve Diğer Tasarım Alanlarında Sanat ve Kültür Yönetimi.....	95

3. BÖLÜM

SANAT VE KÜLTÜR YÖNETİMİNDE DÖNÜŞÜM VE STRATEJİK YAKLAŞIMLAR

Kültürel Politika Sistemindeki Dönüşümler	106
Sanat ve Kültür Sektörlerinde Finans Araçlarındaki Dönüşüm.....	107
Kültür Tahvillerinin Sanat Kültür Yönetiminde Kullanımı.....	110
Sosyal Etki Tahvillerinin Sanat Kültür Yönetiminde Kullanımı.....	112
Hibrit Finans Araçlarının Sanat Kültür Yönetiminde Kullanımı.....	114
Sanat Fonlama Sistemindeki Değişimler.....	116
Sanat ve Kültür Yönetiminde Değişim Kapasiteleri ve Yönetmeliklerin Dönüşümü.....	119
Stratejik Yönetim Uygulamaları	120
Teknolojinin Sanat ve Kültür Yönetiminde Algısal Yapıları Dönüştürmesi.....	123
Sanat ve Kültür Yönetimi Alanında Teknolojik Araçlardaki Değişim.....	128

4. BÖLÜM

SANAT VE KÜLTÜR YÖNETİMİ EĞİTİMİ

Sanat ve Kültür Yönetimi Eğitiminin Amaçları.....	142
Sanat ve Kültür Yönetimi Eğitim Modeli	143
Sanat ve Kültür Yönetimi Eğitiminde Program Geliştirme Süreci.....	147
İhtiyaç Analizi	149
Öğrenme Hedeflerinin Belirlenmesi.....	152
İçeriğin Yapılandırılması	154
Öğretim Yöntem ve Tekniklerinin Seçimi.....	155
Öğrenme-Öğretme Sürecinin Tasarlanması	156
Ölçme ve Değerlendirme Araçlarının Geliştirilmesi.....	156
Öğretim Materyallerinin Hazırlanması.....	157
Pilot Uygulama	157
Değerlendirme ve Revizyon	158
Lisans ve Lisansüstü Program Örnekleri.....	160
Sanat ve Kültür Yönetimi Eğitim Programlarında Proje Tabanlı Öğrenme	179
PTÖ Yöntemine Dayalı Bir Uygulama Projesi Örneği	182
Sanat ve Kültür Yönetiminde Karşılaşılan Zorluklar.....	186

5. BÖLÜM

SANAT VE KÜLTÜR YÖNETİMİ EĞİTİM PROGRAMININ TEORİK BİLEŞENLERİ

Kültür Politikaları.....	196
Yerel Yönetimlerin Kültür Politikalarındaki Yeri ve Önemi.....	203
Yerel Yönetimlerin Sanat ve Kültür Etkinliklerine Karar Verme Süreci.....	210

Kültürel Diplomasi	212
Kültürel Sürdürülebilirlik	216
Kültürel Çeşitlilik	223
Yasal Çerçeve	226
Eserin Tanımı ve Türleri	227
Fikri Mülkiyet Hakları / Telif Hakkı	229
Dijital Kültür Endüstrilerinde Telif Hakları	237
Yapay Zekâ Sanatı Bağlamında Yaratıcılık Tartışmaları ve Telif Hakları	239
Yenilikçi (İnovatif) Düşünme	254

6. BÖLÜM

SANAT VE KÜLTÜR YÖNETİMİ EĞİTİM PROGRAMININ UYGULAMA BİLEŞENLERİ

Girişimcilik	259
Pazarlama	264
Dijital Pazarlama	268
Sponsorluk	270
Halkla İlişkiler	275
Finansal Yönetim	280
Staj ve Uygulama Çalışmaları	282

Son Söz	285
----------------------	------------

Kaynakça	289
-----------------------	------------

GİRİŞ

Sanat ve kültür yönetiminde kullanılan ilk temel kavram, kültürdür. 19. yüzyıla kadar yaygın olarak kullanılmayan bu kavram, tanımlanması son derece güç ve karmaşık bir yapıya sahiptir. Yapılan çeşitli tanımlamalara bakıldığında, kültür basit anlamda sanatsal ve düşünsel eserler bütünü olarak görülmektedir (Eagleton, 2020, s.15). Bir bakıma toplumsal bilinçdışı olarak da değerlendirilen kültür, Hofstede'ye göre (1994, s.5) bir grubun değerlerini diğerlerinden ayıran kimliğin genel görünümüdür. Matsumoto ise kültürü, bir topluluğu şekillendiren ve bireyleri birbirinden farklı kılan tutumlar, değerler, inançlar ve duygular bütünü olarak tanımlar (1996, s.16). Spencer-Oatey ise kültürü; bir grup insan tarafından paylaşılan, bireyin kendi değerlerini ve başkalarının değerlerini etkileyen, belirsiz varsayımlar ve değerler, hayata ilişkin yönelimler, inançlar, politikalar, prosedürler ve davranış kuralları kümesi olarak ifade eder (2008, s.3). Kültür, insan topluluklarının ayırt edici başarılarını oluşturan ve eserlerde somutlaşan kalıplar ile sembollerden meydana gelir. Kültürün temel çekirdeği ise, geleneksel yani tarihsel olarak türetilmiş ve seçilmiş fikirler ile bunlara bağlı değerlerden oluşur. Kültür sistemleri, bir yandan geçmiş ve şimdinin, diğer yandan ise geleceğin doğal bir parçası olarak değerlendirilebilir (Adler,1997, s. 14).

Kültür, toplumsal bir yapı olduğu kadar bireysel ve psikolojik bir olgudur. Kültür, küresel ve toplumsal bir yapı olarak var olduğu kadar, bireylerin içinde de bir ölçüde mevcuttur. Kültürdeki bireysel farklılıklar ise, insanların kültürel değerleri, tutumları, inançları ve davranışları benimseme düzeylerine göre gözlemlenebilir. Bu değerlere ya da davranışlara uygun hareket ediyorsanız, o kültür sizde bulunur; ancak bu değerleri veya davranışları paylaşmıyorsanız, o kültüre ait sayılmazsınız. Herhangi bir kültürün normları tüm bireyler için geçerli olsa da bu normların kişiler üzerinde farklı derecelerde etkili olduğu da bir gerçektir. Kültürü anlamayı zor ama aynı zamanda büyüleyici kılan unsur, antropoloji ve sosyolojide makro bir kavram olarak; psikolojide ise bireysel bir yapı olarak ele alınmasından kaynaklanan bu ilginç bileşimdir. Geçmişte, kültürel yapılarıdaki bireysel farklılıkların fark edilmemesi, şüphesiz ki kalıpyargıların oluşmasına ve devam etmesine katkı sağlamıştır.

Sanat; bir duygunun, düşüncenin ya da estetik bir anlayışın anlatımında kullanılan yöntemlerin bütünü ya da bu anlatımın ürünü olan yaratıcı beceridir. Bir insan faaliyeti ve yaratısı olarak sanat, bireyin kendini ifade etme yollarından

biridir (Mülayim, 1994, s.17). Bu tanıma karşı sanat, aynı zamanda bireysel bir ifade biçimi olmanın ötesinde, içinde doğduğu toplumla sürekli etkileşim halinde olan bir olgudur. Sanat, ortaya çıktığı toplumun değerlerini, inançlarını, estetik anlayışını ve yaşam biçimini yansıtır. Ayrıca farklı toplumların kültürlerini birbirine tanıtarak evrensel bir iletişim aracı görevi görür. Bu nedenlerden dolayı sanat kültürel bir olgudur. Dolayısıyla kültürün önemli bir ögesi olan sanat eserleri de toplumdan topluma ve dönemden döneme farklı biçimlerde yorumlanmış ve bu yönüyle toplumun dinamik yapısının göstergesi olmuştur. Ayrıca sanat eserleri, üretildikleri dönemin izlerini taşıdıkları ve dönemin düşünsel, duygusal ve toplumsal ihtiyaçlarını yansıttıkları ölçüde, ait oldukları toplumu temsil eder. Küreselleşmeyle birlikte çağdaş sanat, kültürel kimlikle bütünleşmiş ve giderek piyasa dinamiklerine entegre olmuştur. Bu dönüşüm, geçmişten günümüze sanatın bir yatırım aracı hâline gelerek piyasalaşması sürecini beraberinde getirmiştir. Bu bağlamda, bir sanat eserinin satış değeri veya hacminden bağımsız olarak çağdaş sanat, günümüzde bu küresel piyasanın simgesi hâline gelmiştir.

Oysa sanatın bir yatırım aracına dönüşmesi, modern sanat endüstrisinin en tartışmalı meselelerinden biridir. Benjamin, Adorno, Ruskin ve Morris'in meta-laşma karşıtı görüşleri bugün özellikle sanat piyasasının finansallaşması, koleksiyonculuğun spekülâtif niteliği ve sanatın fiyat-değer ilişkisi bağlamında yeniden önem kazanmıştır. Günümüzde sanat eseri çoğu zaman yalnız estetik ya da kültürel anlamıyla değil, aynı zamanda yüksek getirili alternatif bir yatırım enstrümanı olarak konumlanmaktadır. Müzayede evleri, varlık yönetim fonları, sanat danışmanlığı şirketleri ve koleksiyon odaklı yatırım modelleri, sanat nesnesinin finansal dolaşımını hızlandırırken onun kültürel niteliğini çoğu zaman arka plana iter. Tam da bu noktada geleneksel eleştiriler, mevcut endüstri için uyarıcı bir çerçeve sunar. Benjamin, *Mekanik Yeniden-Üretim Çağında Sanat Yapıtı* adlı çalışmasında sanat eserinin aurasının yani tarihsel tekillik ve deneyim yoğunluğu taşıyan özgün varlığının piyasa düzenleri tarafından aşındırıldığını ileri sürer (Benjamin, 2008). Benjamin'e göre sanat eserinin değeri, değişim değerine indirgenemez; çünkü sanatın asıl niteliği, biricik oluşuyla kurduğu deneyim ilişkisinde ortaya çıkar. Piyasa mantığı, bu ilişkiyi bozan indirgemeci bir mekanizma üretir. Benjamin'in 'auranın kaybı' tespiti, bugün yüksek fiyatlı sanat eserlerinin çoğaltılmış imajlarla dolaşıma girmesi, dijital platformlarda parçalı şekilde alınıp satılması ve eserin özgün deneyim boyutunun giderek silinmesi bağlamında yeniden doğrulanır. Adorno ise kültür endüstrisinin sanat nesnesini standartlaştırdığını, kitle tüketimi için yeniden şekillendirdiğini ve böylece yüksek sanatın özerkliğini tehdit ettiğini savunur (Adorno, 2007). Ona göre sanat, piyasada dolaşan diğer mallar gibi işlem gördüğünde kendi hakikat içeriğini yitirir. Sanatın değeri, satılabilirliğinde değil, mevcut düzeni eleştirme ve ona direniş imkânı yaratma kapasitesindedir.