

Bürokrasi Veli ve Yapay Zekâ Kiskacında

OKUL MÜDÜRÜ

Prof. Dr. Burhanettin DÖNMEZ



Prof. Dr. Burhanettin DÖNMEZ

**Bürokrasi Veli ve Yapay Zekâ Kıskacında
OKUL MÜDÜRÜ**

ISBN 978-625-8897-29-6

Kitap içeriğinin tüm sorumluluğu yazarına aittir.

© 2026, 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 yayinevimize bilgi vermesini ve bandrolsüz yayınları satın almamasını diliyoruz.

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

I. Baskı: Eylül 2026, Ankara

Yayın-Proje: Selcan Özgürel
Dizgi-Grafik Tasarım: Tuğba Kaplan
Kapak Tasarımı: Pegem Akademi

Baskı: Sayfa Basım Sanayi Ticaret Ltd. Şti.
İvedik OSB Matbaacılar Sit. 1514. Cad. No: 23-25
Yenimahalle/ANKARA

Yayıncı Sertifika No: 51818
Matbaa Sertifika No: 77079

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

Eğitim kurumlarımız, sadece müfredatın aktarıldığı mekanik yapılar değildir. Okul; öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin duygularıyla, beklentileriyle ve emekleriyle harmanlanan yaşayan bir ekosistemdir. Günümüzde bu ekosistemi yönetmek, teknolojinin baş döndürücü hızı, farklı kuşakların iş yapma tarzları, siber dünyanın getirdiği yeni nesil zorluklar ve ebeveynlerin çocuklarının geleceğine dair haklı kaygıları nedeniyle her zamankinden daha çok boyutlu bir hal almıştır. Tüm bu süreçlerin tam merkezinde, okulun huzurunu ve akademik iklimini korumaya çalışan okul yöneticilerimiz ise büyük bir fedakârlıkla görev yapmaktadır.

Uzun yıllardır okul yöneticiliği, genellikle mevzuatı takip eden, bütçe ve evrak işlerini yürüten bürokratik bir yöneticilik alanı olarak görülmüştür. Oysa sahanın gerçeğini bilen deneyimli her okul yöneticisi çok iyi bilir ki, sadece yasa ve yönetmeliklere sığınarak öğretmenler odasındaki barışı sağlamak ya da kaygılı bir velinin gönlünü kazanmak her zaman mümkün olmamaktadır. Bu nedenle kitabın temel amacı, okul yöneticilerimizin günlük mesaide yaşadığı sorunların çözümüne katkıda bulunmak, okul yönetimini bir emir-komuta zinciri olmaktan çıkarıp, bilimin ve yönetim kuramlarının rasyonel bakış açısı ile buluşturmaktır. Eğitim yönetiminde teori; fildişi kulelerde üretilmiş soyut cümleler değil, yüzlerce okulda yaşanmış deneyimlerin rafine edilerek bizlere sunulmuş hâlidir.

Bu kitap, soyut teorileri uzun uzadıya anlatmak amacıyla yazılmadı. Bu çalışmanın temel felsefesi; okul yönetiminde kuram ile uygulamayı samimi bir dille bir araya getirmektir. Kitapta incelenen her bir vaka ve çözüm arayışı, okul koridorlarından ve müdür odalarından süzölmüştür. Amaç, eğitim biliminin sunduğu modellerin sahada nasıl yapıcı birer rehber dönüşebileceğini göstermektir. Bir okul yöneticisi; yeni bir dijital sisteme karşı oluşan direnci Teknoloji Kabul Modeli ile öğretmen odasındaki kuşak farklılıklarını Dağıtık Liderlik ile velilerin okulla kurduğu iletişimi ise Sınır Teorisi ile analiz edebildiğinde, sorunlara sadece anlık müdahaleler yapmakla kalmaz; kalıcı ve adil bir sistem inşa edebilir.

Elinizdeki bu kitap, okulu sadece fiziki önlemlerle korunan bir bina olarak görmek yerine, Onarıcı Adalet ve Psikolojik Güvenlik modelleriyle huzurlu bir yaşam alanı haline getirmenin yollarını aramaktır. En önemlisi de bu kitap, tüm operasyonel yoğunluğun arasında okulun asıl varlık nedeni olan “öğretimi” ve “birlikte öğrenme kültürünü” merkeze alan Öğretimsel Liderlik anlayışına mütevazı bir katkı sunma çabasıdır.

Kitabın hazırlık sürecinde, okulların güncel sorunları odağında düşünülerek seçilen konulara uygun teorilerden öz olarak söz edilmiştir. Amaç kuramların teorik olarak anlatılması değildir, uygulamaya yansıtılmasını ve sorunların çözümünde nasıl yararlanılabileceğini örnekleri ile göstermektir. Dolayısı ile bu kitabın eğitim yönetimi alanının engin kuramsal birikimini aktarmak gibi kapsamlı bir amacı yoktur. Böyle bir amacın hem kitabın boyutunu, hem de yazarın boyunu aşacağı çok açıktır. Amaç kendini geliştirmek; iyi bir okul müdürü olmak isteyenlere yardımcı olmak, katkıda bulunmaktır.

Bu kitabın ortaya çıkmasında katkısı olan herkese; en başta akademik çalışmalarından yararlandığım yerli ve yabancı bilim insanlarına, sağladıkları çalışma ortamı ve anlayışları nedeni ile aileme, kitabın son okumasını yaparak katkıda bulunan değerli meslektaşım Prof. Dr. Sa-degöl AKBABA ALTUN’a, ve özenli çalışmaları nedeniyle PEGEM-A çalışanlarına içtenlikle teşekkür ederim.

Her sabah okulun kapısından girerken omuzlarındaki yükü biraz olsun hafifletmek; kararlarını bilimin ışığında almak isteyen tüm değerli okul yöneticilerimize faydalı ve yol gösterici olması dileğiyle...

Prof. Dr. Burhanettin DÖNMEZ

İÇİNDEKİLER

Ön Söz.....	iii
-------------	-----

1. BÖLÜM

TEORİ NEDİR VE NEDEN TEORİ BİLMELİYİZ?

Giriş.....	1
Kuramsal Temeller	2
Dewey'nin Eğitim Biliminde Kuram ve Pratik Diyalektiği.....	2
Kerlinger'in Bilimsel Kuram Tanımı ve Örgütsel Sistem Algısı.....	3
Yönetmekten Liderliğe Paradigma Değişimi	3
Kuramsal Gözlüklerin Çeşitliliği ve Örgütsel Algoritmalar	4
Kuramların Uygulamayla İlişkisi	5
Vaka Analizleri	6
Vaka Analizi 1: “Çok Ödül, Az Motivasyon” Krizi	6
Vaka Analizi 2: “Disiplin Cezalarıyla Büyüyen Kaos”	7
Yaşanan Olaydan Hareketle Yöneticiye Uygulama Önerileri	7
Yöneticiye Uygulama Önerileri	8
Sonuç.....	9
Kaynakça.....	10

2. BÖLÜM

YAPAY ZEKÂ VE DİJİTAL DÖNÜŞÜM KISKACINDA OKUL MÜDÜRLÜĞÜ

Giriş.....	11
Kuramsal Temeller	12
Teknolojik Pedagogik Alan Bilgisi Modeli ve Üretken Yapay Zekâ Değişimi.....	12
Davis'in Teknoloji Kabul Modeli ve Örgütsel Direnç Psikolojisi	13
Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Teorisi ve Vizyon Yönetimi	14
Yapay Zekâ Tespit Yazılımları (AI Detector) ve Sınırlılıkları	15
Kuramların Uygulamayla İlişkisi	15
Vaka Analizleri	16
Vaka Analizi 1: “ChatGPT ve Performans Ödevi” Krizi	16
Yaşanan Olaydan Hareketle Yöneticiye Uygulama Önerileri	16
Vaka Analizi 2: “Yazılım Baskısı ve Öğretmen İstifası” Krizi	17
Yaşanan Olaydan Hareketle Yöneticiye Uygulama Önerileri	18
Yöneticiye Uygulama Önerileri	19
Sonuç.....	20
Kaynakça.....	20

3. BÖLÜM

YENİ NESİL LİDERLİK VE KUŞAKLARARASI YÖNETİM

Giriş.....	22
Kuramsal Temeller	22
Dağıtık Liderlik Teorisi	22
Kuşaklararası Çatışma ve Sosyal Kimlik Teorisi	23
Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Adalet Teorisi.....	24
Köprü Kuran Bir Araç: Tersine Mentorluk	25
Kuramların Uygulamayla İlişkisi	26
Vaka Analizleri	26
Vaka Analizi 1: “Eski Köye Yeni Adet” Krizi	26
Yaşanan Olaydan Hareketle Yöneticiye Uygulama Önerileri	27
Vaka Analizi 2: “Kurulda Sessiz Blok” Krizi	27
Yaşanan Olaydan Hareketle Yöneticiye Uygulama Önerileri	28
Yöneticiye Uygulama Önerileri	29
Sonuç.....	30
Kaynakça.....	30

4. BÖLÜM

VELİLERİN KISKACINDA OKUL MÜDÜRLÜĞÜ

Giriş.....	32
Kuramsal Temeller	32
Epstein’ın Veli Katılımı Modeli ve Aşırı Müdahale Sınırı	32
Yoğun Ebeveynlik İdeolojisi ve Helikopter/Kar Küreyici Yaklaşımlar	33
Sosyal Sistemler ve Sınır Teorisi	35
Kuramların Uygulamayla İlişkisi	35
Vaka Analizleri	36
Vaka Analizi 1: “Çocuğumun Sırası ve Notu” Krizi	36
Yaşanan Olaydan Yöneticiye Uygulama Önerileri	36
Vaka Analizi 2: “Kuralları Delen Anne” Krizi	37
Yaşanan Olaydan Yöneticiye Uygulama Önerileri	37
Yöneticiye Uygulama Önerileri	38
Sonuç.....	39
Kaynakça.....	40

5. BÖLÜM

OKULDA İYİ OLUŞ VE TÜKENMİŞLİK YÖNETİMİ

Giriş.....	42
Kuramsal Temeller	42
Ryan ve Deci'nin Öz-Belirleme Teorisi ve Sessiz İstifa	42
Maslach Tükenmişlik Modeli ve Duygusal Bulaşma Tehlikesi.....	43
İş Talepleri-Kaynakları Modeli ve Başarıyı İş Yüküyle Cezalandırma Sendromu.....	44
Kök Neden ve Örgütsel Teşhis	45
Vaka Analizleri	45
Vaka Analizi 1: “Sessiz İstifa” ve Parlayan Yıldızın Sönmesi	45
Yaşanan Olaydan Hareketle Yöneticiye Uygulama Önerileri	46
Vaka Analizi 2: “Kronik Şikayet Odası” Krizi	46
Yaşanan Olaydan Hareketle Yöneticiye Uygulama Önerileri	47
Yöneticiye Uygulama Önerileri	48
Sonuç.....	49
Kaynakça.....	49

6. BÖLÜM

STRATEJİK PAYDAŞ İLİŞKİLERİ VE PAZARLAMA

Giriş.....	51
Kuramsal Temeller	51
Bourdieu, Coleman ve Putnam'ın Sosyal Sermaye Teorisi.....	51
Sınıfsal Güç Dengesi ve Kapsayıcılık (Bourdieu Yaklaşımı).....	52
Okul-Aile-Toplum Ortaklığı ve Bilgi Kanalları (Coleman Yaklaşımı).....	52
Güven İklimi ve Köprü Kurucu Bağlar (Putnam Yaklaşımı).....	53
Okul Yöneticileri İçin Öneriler	53
Habermas'ın İletişimsel Eylem Teorisi ve Bilgi Boşluğu	54
Coombs'un Durumsal Kriz İletişimi Teorisi ve İtibar Yönetimi	54
Kuramların Uygulamayla İlişkisi	55
Vaka Analizleri	56
Vaka Analizi 1: “Kontrolden Çıkan Veli WhatsApp Grubu” Krizi	56
Yaşanan Olaydan Hareketle Yöneticiye Uygulama Önerileri	56
Vaka Analizi 2: “Sosyal Medyadaki Zehirli Paylaşım” Krizi	57
Yaşanan Olaydan Hareketle Yöneticiye Uygulama Önerileri	58
Yöneticiye Uygulama Önerileri	59
Sonuç.....	59
Kaynakça.....	60

7. BÖLÜM

OKUL MİMARİSİ VE ESNEK ÖĞRENME ALANLARI

Giriş.....	62
Kuramsal Temeller	62
Çevresel Psikoloji ve Kurt Lewin'in Alan Teorisi	62
Reggio Emilia Yaklaşımı ve “Üçüncü Öğretmen” Kavramı	63
Thaler ve Sunstein'in “Dürtme” Teorisi	64
Kuramların Uygulamayla İlişkisi	65
Vaka Analizleri	65
Vaka Analizi 1: “Sıra Düzenine Sıkışan Sınıflar” Krizi	65
Yaşanan Olaydan Hareketle Yöneticiye Uygulama Önerileri	66
Vaka Analizi 2: “Ruhsuz Koridorlar ve Atıl Bodrum” Krizi	67
Yaşanan Olaydan Hareketle Yöneticiye Uygulama Önerileri	67
Yöneticiye Uygulama Önerileri	68
Sonuç.....	69
Kaynakça.....	70

8. BÖLÜM

GÜVENLİK DEĞİL GÜVEN ODAKLI OKUL

Giriş.....	71
Kuramsal Temeller	71
Bronfenbrenner'in Sosyal Ekolojik Sistemler Teorisi ve Zorbalığın Katmanları	71
Amy Edmondson'un Psikolojik Güvenlik Teorisi ve Siber Zorbalık Radarı.....	72
Onarıcı Adalet Yaklaşımı ve Cezalandırıcı Adalet Kısıtlılığı.....	73
Kök Neden ve Örgütsel Teşhis	74
Kuramların Uygulamayla İlişkisi	75
Vaka Analizleri	75
Vaka Analizi 1: “Turnikesi Sağlam, İklimi Bozuk Okul” Krizi.....	75
Yaşanan Olaydan Hareketle Yöneticiye Uygulama Önerileri	76
Vaka Analizi 2: “Bahçede Kanayan Adalet” Krizi	76
Yaşanan Olaydan Hareketle Yöneticiye Uygulama Önerileri	77
Yöneticiye Uygulama Önerileri	78
Sonuç	79
Kaynakça.....	80

9. BÖLÜM

KOLEKTİF ÖĞRETMEN GELİŞİMİ VE ÖĞRENEN OKUL

Giriş.....	82
Kuramsal Temeller	83
Peter Senge'nin "Öğrenen Organizasyonlar" Teorisi ve Takım Halinde Öğrenme.....	83
Richard DuFour'un Profesyonel Öğrenme Toplulukları Modeli	84
Hallinger ve Murphy'nin Öğretimsel Liderlik Modeli	84
Kök Neden ve Örgütsel Teşhis	85
Kuramların Uygulamayla İlişkisi	86
Vaka Analizleri	86
Vaka Analizi 1: "Zoraki Seminer ve Kaçan Öğretmenler" Krizi	86
Yaşanan Olaydan Hareketle Yöneticiye Uygulama Önerileri	87
Vaka Analizi 2: "Duvarları Kalın Sınıflar" Krizi	88
Yaşanan Olaydan Hareketle Yöneticiye Uygulama Önerileri	88
Yöneticiye Uygulama Önerileri	89
Sonuç.....	90
Kaynakça.....	91

10. BÖLÜM

MEVZUAT KISKACINDA İNİSİYATİF ALABİLMEK

Giriş	93
Kuramsal Temeller	94
Klasik Yönetim Kuramlarının İnsana Bakış Açısı: Taylor ve Weber'in Mekanik Mirası.....	94
Bürokratik Kuralların Örgütsel İşlevleri: Olumlu ve Olumsuz Yüzü	95
Örgütsel Esneklik ve Yapısal Özerklik Modelleri.....	97
Kuramların Uygulamayla İlişkisi	97
Vaka Analizleri	98
Vaka Analizi 1: "Kılavuza Sıkışan Yetenek" Krizi	98
Yaşanan Olaydan Hareketle Yöneticiye Uygulama Önerileri	98
Vaka Analizi 2: "Kilitli Laboratuvar ve Atıl Bağış"	99
Yaşanan Olaydan Hareketle Yöneticiye Uygulama Önerileri	99
Yöneticiye Uygulama Önerileri	100
Sonuç.....	101
Kaynakça.....	102

11. BÖLÜM

VERİYE DAYALI OKUL YÖNETİMİ VE KARAR ALMA

Giriş.....	103
Kuramsal Temeller	104
Klasik Rasyonel Karar Verme Kuramı ve Herbert Simon'ın Sınırlı Rasyonellik Teorisi.....	104
Kuramların Uygulamayla İlişkisi	106
Vaka Analizleri.....	106
Vaka Analizi 1: "Görünmez Akademik Uçurum"	106
Yaşanan Olaydan Hareketle Yöneticiye Uygulama Önerileri	107
Vaka Analizi 2: "LGS Deneme Sınavındaki Gizli Çöküş" Krizi	108
Yaşanan Olaydan Hareketle Yöneticiye Uygulama Önerileri	109
Yöneticiye Uygulama Önerileri	110
Sonuç.....	111
Kaynakça.....	112

12. BÖLÜM

OKUL KÜLTÜRÜ VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Giriş	114
Kuramsal Temeller	115
Stephen Ball'un Okulun Mikro-Politiği Teorisi.....	115
Thomas-Kilmann Çatışma Yönetimi Modelleri	115
Mary Parker Follett ve Çatışan Fikirlerin "Entegrasyon" Gücü	116
Kuramların Uygulamayla İlişkisi	117
Vaka Analizleri	117
Vaka Analizi 1: "Öğretmen Odasındaki Sendikal Duvar" Krizi.....	117
Yaşanan Olaydan Hareketle Yöneticiye Uygulama Önerileri	118
Vaka Analizi 2: "Edebiyat ve Fen Zümrelerinin Laboratuvar Savaşı" Krizi.....	118
Yaşanan Olaydan Hareketle Yöneticiye Uygulama Önerileri	119
Yöneticiye Uygulama Önerileri	120
Sonuç.....	121
Kaynakça.....	121

13. BÖLÜM

GELİŞTİRİCİ HESAP VERİLEBİLİRLİK VE OKUL DENETİMİ

Giriş.....	122
Kuramsal Temeller	123
Geleneksel/Cezalandırıcı Denetim ile Geliştirici Denetim Ayrımı.....	123
Okulun Kendi Kendini Değerlendirmesi ve Hesap Verilebilirlik	123
Kuramların Uygulamayla İlişkisi	124
Vaka Analizleri	125
Vaka Analizi 1: “Evrakları Kusursuz, Başarısı Düşen Okul” Krizi	125
Yaşanan Olaydan Hareketle Yöneticiye Uygulama Önerileri	126
Vaka Analizi 2: “Bizden Bir Şey Olmaz” Krizi	126
Yaşanan Olaydan Hareketle Yöneticiye Uygulama Önerileri	127
Yöneticiye Uygulama Önerileri	128
Sonuç.....	129
Kaynakça.....	129

1. BÖLÜM

TEORİ NEDİR VE NEDEN TEORİ BİLMELİYİZ?

GİRİŞ

Okul müdürünün mesaisi, sabahın ilk ışıklarıyla birlikte okul kapısından adım attığı andan itibaren bitmek bilmeyen bir operasyonel koşturmacayla başlar. İmzalanması gereken yığınla resmi evrak, bütçe hesapları, velilerin bitmeyen talepleri ve öğretmen odasından yükselen anlık sitemler arasında sıkışan bir yönetici için gün, adeta bir yangından diğerine koşulan bir “itfaiyecilik” mesaisine dönüşür. Sahanın tozunu yutmuş, okul koridorlarının havasını solumuş her emektar eğitimci çok iyi bilir ki, sadece yönetmeliklere sığınarak veya kişisel sezgilerin rüzgârına kapılarak yaşayan bir kurum olan okulu yönetmek artık imkânsızdır.

Bu bölüm; her sabah hissettiğiniz o kurumsal yalnızlığın ve yorgunluğun çaresini, eğitim bilimlerinin kuramlarında aramaktadır. Çünkü vizyoner bir okul lideri için teori, fildişi kulelerde üretilmiş soyut cümleler yığını değil; kriz anlarında yönünü kaybetmesini engelleyen, kararlarını kişisellikten çıkarıp bilimin nesnel haritasına bağlayan en sessiz ve en güçlü yol göstericidir.