

# **Bir Kamu Hizmeti Olarak Okul Yönetimi: Eğitim Yöneticilerinin Toplumsal Katılıma İlişkin Tutumlarının İncelenmesi<sup>1</sup>**

**İBRAHİM HAKAN KARATAŞ**

*Fatih Üniversitesi*

**Özet:** Bir kamu hizmeti olan okul yönetimine toplumsal katılımı sağlamak ve böylece okulun işleyişinde okul yakın çevresinin beklentilerini de dikkate almak okul yöneticilerinin temel görevlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Bu araştırmanın temel amacı okul yöneticilerinin, okulun yönetimine ilişkin süreçlerde toplumsal katılıma ilişkin tutumlarının ortaya çıkarılmasıdır. Araştırmanın çalışma grubunu İstanbul'daki özel ve resmi ilköğretim ve ortaöğretim kurumunda görev yapmakta olan yedi okul müdürü oluşturmaktadır. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin okulun yönetim süreçlerine toplumsal katılıma ilişkin görüşleri beş alt başlık altında değerlendirilmiştir. Okul yöneticilerinin okulun yönetimine toplumsal katılıma temkinli bir tutum geliştirdikleri gözlemlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Okul yönetimi, kamu hizmeti, toplumsal katılım

## **School Administration as a Public Service: Examining School Principals' Attitudes towards Community Participation**

**Abstract:** To provide community participation in school administration as a public service, and thus take into account the expectations of the school surroundings in school's functioning is considered to be one of the main tasks of school administrators. The main aim of this research is to reveal the school administrators' attitudes on community participation in the processes for the administration of the school. The study group consists of seven school principals who are already working in public and private elementary and secondary schools in İstanbul. In this research content analysis of qualitative research methods were used. As a result of the research the views of school administrators on community participation in school administration processes were evaluated under five themes. It is revealed that school administrators have developed an attitude of cautious about community participation in school management.

**Keywords:** School administration, public service, community participation

<sup>1</sup> Bu makalenin ilk hâli EYÜDER tarafından Ankara'da 22-23 Ekim 2011 tarihinde düzenlenen toplantıda sunulan bildirinin genişletilmiş halidir.

Okul, toplumun farklı alt gruplarından oluşan karmaşık bir toplumsal yapıya sahiptir. Okul yöneticileri, okul toplumunu oluşturan öğretmenler, öğrenciler, yardımcı personel ve velileri de okulun yönetim süreçlerine katarak okulu yönetme sorumluluğunu taşır. Diğer taraftan bir kamu kurumu olan okulun yakın ve uzak çevresiyle de ilişkiler geliştirmesi beklenir. Bu ilişkiler en genel sınıflandırmayla farklı düzeylerde okulun çevreye katkısı ve çevrenin okula katkısı olarak ele alınmaktadır. Okul, tanımı gereği yakın çevresinden başlayarak toplumsal değişimde ve gelişmede etkili olmalıdır. Okul bu görevini yerine getirirken yakın ve uzak çevresindeki olumlu ve olumsuz değişim ve gelişmelerden de etkilenmektedir. Okul yöneticilerinin bu etkileşim sürecini başarıyla yönetebilmelerinin yolu okul yönetimine toplumsal katılımı sağlamalarından geçmektedir.

### **Okul-Toplum İlişkisi**

Eğitimin ve eğitim süreçlerinin örgün ve planlı bir biçimde yürütüldüğü okulun üç temel işlevinden söz edilmektedir (Akyıldız, 1992). Bunlar, kültür aktarımı, meslek edindirme ve bireysel gelişmeyi sağlamaktır. Okul kurumu tüm bu işlevleriyle toplumsal beklentileri karşılamayı amaçlar (Brubacher, 1978). Devlet toplumun bu taleplerini karşılamak amacıyla okulu kendi denetim ve gözetimi altında tutar. Böylece bir kamu hizmeti (Derbil, 1950) organize etmiş olur.

Bir kamu hizmeti olarak okul kurumunun kendinden beklenen işlevleri yerine getirebilmesi onun yakın çevresiyle sıkı bir ilişki içinde bulunması ile mümkündür. Okul, çevresiyle ilişki içinde yönetildiğinde amaçlarını daha kolay gerçekleştirecek ve daha esnek bir hizmet sunma imkânına kavuşacaktır (Demirbulak, 1997; Schaffer, 1994). Okul-çevre ilişkisi dört başlık altında toplanabilir (Pehlivan, 2000, 108):

- a) *Çevre kalkınmasına okulun katkıda bulunması,*
- b) *Okul-aile iş birliği ve aile katılımının sağlanması,*
- c) *Baskı grupları, gönüllü kişi ya da gruplarla ilişkiler,*
- d) *Çevrenin eğitime desteğinin sağlanması ve halkla ilişkiler.*

Okul çevre ilişkilerinin bir boyutu da okulun yönetim süreçlerine toplumsal katılımı sağlamaktır. “Yönetişim” olarak da ifade edilen yönetime toplumsal katılımın sağlanmasını Margolis ve Tewel dört düzeyde ele almıştır: (a) Düşünsel katılım, (b) malî katılım, (c) görevsel katılım ve (d) yönetsel katılım (aktaran: Yılmaz, 1993, s. 19). Hesapçioğlu da Türkiye’de

eğitim plânlamasında toplumsal katılımı ele almıştır. Ona (1994, s. 266) göre genel anlamda (1) danışma, (2) karar ve (3) uygulama olmak üzere üç ayrı süreçte katılımdan söz edilebilir. Okul-toplum ilişkilerini sivil toplum kuruluşları ile işbirliği süreçleri açısından inceleyen Bray ise (2000) okul ile toplum arasındaki işbirliğinin sağlayacağı faydaları şöyle sıralamaktadır: (1) Deneyim ve uzmanlık paylaşımı, (2) dayanışma, (3) iş bölümü, (4) kaynak sağlama, (5) sahiplenme duygusu, (6) daha geniş alana ulaşma, (7) etkililikte artış, (8) izleme ve değerlendirme.

### **Okul Yönetiminde Toplumsal Katılımın Yeri**

1980'lerden sonra okulun, kendinden beklenen hedefleri gerçekleştirebilmesi açısından toplumla işbirliği daha çok önem kazanmıştır (Şimşek, 2004). Eğitim talebinin biçim değiştirmesi yanında hızla artan veli profilinin de bu durumda etkisi olduğu kabul edilmektedir (Gümüşeli, 2001). Gallup'un 1969, 1976 ve 1977 yıllarında okul-çevre ilişkileri üzerine yaptığı araştırmada da velilerin okul yönetimi süreçlerine müdahil olmak istedikleri gözlenmiştir. Bu araştırmada, okulların kontrolünde, bölgesel okul kurullarının daha az sorumlu olmalarını isteyenlerin oranı % 10 olarak gözlenmiştir. Katılımcıların % 90'ı, okul idaresinde, en azından, kendisine uygun bir biçimde, görev almayı kabul etmişlerdir. Gönüllü katılım isteklerine karşın katılımcılar, okul kurullarının belirlenmesi, program ve bütçe gibi konularda son karar verici olarak rol oynamak istememektedirler (Akyıldız, 1992).

Batı'da yaygın olarak kabul gören okul yöneticiliği standartlarından biri toplum liderliğidir. Ayrıca okul yöneticisinin politik liderlik becerisine de sahip olması gerekir. Toplum liderliği, okul dışı toplumu da yönetme yeterliliği olarak tanımlanabilir. Politik liderlik ise okul yöneticisinin içinde bulunduğu toplumun genel siyasi, ekonomik, yasal ve kültürel koşullarını anlaması, bunlara uyması ve gerektiğinde etkilemesi olarak tanımlanmaktadır (Gümüşeli, 2001).

Okul yöneticisi için standartlar konusundaki kapsamlı araştırmada Turan ve Şişman (2000) okul yöneticilerinin "okulun geniş toplumun bir parçası olarak iş görmesi gerektiğine, ailelerle işbirliği ve iletişimin gereğine, ailelerin ve okulla ilişkili olanların karar süreçlerine katılması gerektiğine, ailelerin, çocuklarının zihinsel donanımı için en iyisini isteyeceklerine, aile ve toplum kaynaklarının çocukların eğitimi için olduğuna ve halkı bilgilendirmenin gereğine inanmaları ve ayrıca

farklılığı bir zenginlik olarak görmek ve ailelerin çocuğun eğitiminde söz sahibi olduklarını bilmeleri” gerektiğini belirtmektedir. İngiltere’de de okul yöneticileri için başat yeterlilik alanlarından biri olarak toplum liderliği üzerinde durulmaktadır. Nitekim okul yöneticisi yetiştirme programlarında okul yöneticilerinin yakın çevre, veli, yerel yönetimler ve sivil toplum kuruluşları ile işbirliği geliştirme becerileri üzerine odaklanılmaktadır (Özgan ve Baş, 2010). Çünkü toplum üyelerine, okuldaki eğitimin yürütülmesinde görev verilmesi, karar verici otorite haline getirilmesi hem okul-toplum kaynaşmasını sağlayacak, hem de eğitim kurumlarına güç katacaktır (Akyıldız, 1992). Bugün birçok ülkede okul yönetimlerinde okulun yakın çevresinden kişilerin katıldığı bir kurul söz sahibidir. Bu kurul, okulun eğitim-öğretim faaliyetleri, finansmanı, personel alımı gibi hem her konuda karar alma yetkisine sahiptir (Şimşek, 2004).

### **Türkiye’de Okul Yönetimine Toplumsal Katılım**

Türk eğitim sisteminde okulların toplum ile ilişki alanları, düzeyi ve niteliği kanun ve yönetmeliklerle belirlenmiştir. 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu’nun 5. maddesinde yer verilen “Ferdin toplumun ihtiyaçları” başlıklı ikinci ilke “Milli eğitim hizmeti, Türk vatandaşlarının istek ve kabiliyetleri ile Türk toplumunun ihtiyaçlarına göre düzenlenir.” şeklinde açıklanmıştır. Aynı Kanununun 16. maddesinde “Eğitim kampüsleri ve okul ile ailenin işbirliği” başlıklı 13. ilkede de “Eğitim kurumlarının amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak için okul ile aile arasında işbirliği sağlanır.” denilmektedir (Milli Eğitim Bakanlığı, [MEB], 2009).

Okul-toplum ve okul-çevre ilişkisi eğitim ile ilgili mevzuatta da önemli bir yer tutmaktadır. Okul Aile Birlikleri Yönetmeliği (MEB, 2005b), Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği (MEB, 2004), İlköğretim Kurumları Yönetmeliği (MEB, 2003), MEB İlköğretim ve Ortaöğretim Kurumları Sosyal Etkinlikler Yönetmeliği (2005a) okul-çevre, okul-toplum ilişkilerine açık bir şekilde vurgu yapmaktadırlar. Diğer taraftan 18. Milli Eğitim Şurası’nda okullara yerel yönetimlerin ve toplumun katkılarının artırılması kararı alınmıştır (MEB, 2010). Buna rağmen okul-veli işbirliğinin başarılı bir şekilde yürütülemediği 2002’de yayınlanan “Okul-Veli İş birliği” konulu genelge ile tespit edilmiştir:

Ailelerde geleneksel hâle gelmiş “okulla iletişim” konusu ele alındığında; aileler okula çoğunlukla çocuklarıyla ilgili şikâyet, parasal yardım istenmesi, öğrencinin notunun bildirilmesi, uyarı vb. nedenlerle çağrıldıklarını düşünmektedirler. Bunların sonucunda ailelerde beliren duygular, genellikle çekinme, korku, boş vermişlik ve öfke olmaktadır (MEB, 2002).

Türkiye’de okul-çevre ilişkilerini güçlendirmek amacıyla bir arayış olduğu ve bu arayışların ilgili literatüre de yandığı görülmektedir. Okula dayalı yönetim kavramı çerçevesinde tartışılan konu, bir yönüyle makro düzeyde merkeziyetçi sistemin yerleştirilmesi açısından tartışılırken diğer taraftan da okul düzeyinde katılımın sağlanması yönüyle de ele alınmaktadır. Güçlü’ ye (2000) göre “Türk eğitim sistemini yeniden yapılandırma girişimlerine yönelik olarak sistem boyutunda bir değişimi öngören bir okul geliştirme yaklaşımı olan okula dayalı yönetimin en büyük yararı, öğrenciyi merkeze alarak, öğrencinin ve çevrenin ihtiyaçlarına uygun bir okul örgütlenmesine ortam sağlanmasıdır. Bu yaklaşım, eğitime velilerin dahil edilmesine, toplumla bağlar oluşturulmasına ve iş çevresi ile aktif bağlantılar kurulmasına katkı sağlayacaktır. Bu da “bizim okulumuz” anlayışını hakim kılacaktır.” Özdemir ise (1996) okula dayalı yönetimin karara katılma şeklinde tanımlanmaktadır. Bu anlayışa göre okul temel karar verme birimi olacak, kararlar mümkün olan en alt seviyede alınacaktır. Değişme konusunda, iç dinamikler etkili olacak ve yenileşmeler sahiplenilecektir; yetki paylaşımına gidilecek, okul ve çevresi program, bütçe ve personel seçimi konusunda tam yetkili olacaktır.

Okulların bir kamu hizmeti veren kurum olarak toplumsal katılımı açılması okul yöneticilerinin algı, beceri ve yaklaşımları ile doğrudan ilişkilidir. Kartal’ın (2008) yaptığı araştırmada velinin okul yönetimine katılımı kurul üyeliği, komisyon üyeliği, yönetime görüş ve öneri belirtme ile yönetime yardımcı olma şeklinde dört temel kategori altında ele alınmıştır. Fakat Aydoğan’ın (2006) araştırmasında ilköğretim okullarının çevreyle olan ilişkisinin istenen boyutta olmadığı, okulun öğretim programının çevreyi temel alarak yapılandırılmadığı, çevreyle ilişkisini güçlendirecek etkinliklerin olmadığı ve okulların çevrenin sorunlarına duyarlı olmadığı görülmektedir. Kolay ise (2004) Türk eğitim sisteminde özellikle okul-aile- çevre arasında yeterince iş birliği sağlanamamasında hem okulların hem de aile ve çevrenin etkisi olduğunu belirtmektedir. Ereş (2010) ise okul-veli-öğrenci sözleşmesi (MEB, 2005c) üzerine yaptığı araştırmada daha olumlu sonuçlara ulaşmıştır. Ereş’in araştırmasında

öğretmen görüşlerine göre öğrenci-veli-okul sözleşmesinde yer alan sorumluluklardan okulun sorumluluklarını, büyük ölçüde; velilerin sorumluluklarını, ara sıra ve öğrencilerin sorumluluklarını büyük ölçüde yerine getirdiklerini bulgulamıştır. Özbaş ve Badavan ise (2009) velilerin de yöneticilerin de okul-aile ilişkileri konusunda yapılması gereken işleri en yüksek düzeyde gerekli görmelerine rağmen velilerin okul-aile ilişkilerine yöneticilerden daha fazla ihtiyaç duyduklarını ortaya koymuşlardır. Nitekim aynı çalışmada yöneticileri velilerle ve çevreyle yeterli düzeyde işbirliği yapamadıklarını belirtmişlerdir. Ünal, Yıldırım ve Çelik (2010) tarafından yapılan araştırma sonuçları ise okul yöneticilerinin veliler ve dolayısıyla okul yönetimine katılım konusundaki algı ve tutumlarını net olarak ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçlarına göre müdür ve öğretmenlerin (1) velilerinin bir bölümünü çocuklarının eğitim öğretimine ilişkin olarak; bilinçsiz, ilgisiz, çocukları için neyin iyi olduğunu bilmeyen, okulla yeterince işbirliği yapmayan ve içgüdüsel olarak çocuklarını koruma davranışı gösteren kişiler olarak algıladıkları, (2) velileri eğitim öğretim etkinliklerinin paydaşları olarak görmedikleri, velilerden kendilerini uzman kabul ederek, sadece söylediklerini yapan, çalışmalarına müdahale etmeyen kişiler olmalarını bekledikleri sonucu ortaya çıkmıştır.

Bu araştırmanın amacı, *eğitim yöneticilerinin, okul yönetimini kamu hizmeti boyutunda algı düzeylerini* betimlemektir. Bu amaçla eğitim yöneticilerinin (1) okul kurumunu sahiplenme ve (2) kurum dışı toplumu algı düzeyleri ile (3) okulun, kurum dışı toplumun beklentilerini de göz önünde bulundurarak yönetme duyarlılıklarının belirlenmesi hedeflenmiştir. Bu amaçla aşağıda sıralanan konularda okul yöneticilerinin görüşlerine başvurulmuştur:

- *Okul yöneticilerinin okulun sahibinin kim olduğuna ilişkin görüşleri,*
- *Okul yöneticilerinin kendilerini sorumlu saydıkları odak konusundaki görüşleri,*
- *Okul yöneticilerinin karar alma ve kararlara toplumsal katılım konusundaki tutumları,*
- *Okul yöneticilerinin okul yönetimine ve kararlara velinin katılımına ilişkin görüşleri,*
- *Okul yöneticilerinin okul yönetimine ve kararlara toplumun katılımına ilişkin görüşleri nelerdir?*

Eğitimin bir kamu hizmeti olması sebebiyle, toplumun beklentileri çerçevesinde planlanması ve yürütülmesi son yıllarda daha fazla tartışılmaktadır. Eğitimin topluma değen noktası olarak okul kurumunun bu beklentileri karşılama düzeyleri, okul yöneticilerinin bilgi, beceri ve yaklaşımlarıyla doğrudan ilişkilidir. Okul yöneticilerinin seçme ve yetiştirilme süreçleri ile tabi oldukları mevzuatların bu bakış açısıyla gözden geçirilmesi noktasında bu araştırma sonuçları önem arz etmektedir.

## Yöntem

*Araştırma Modeli ve Çalışma Grubu:* Araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması kullanılmıştır. Araştırmaya, 2011-2012 öğretim yılı güz döneminde İstanbul’da görev yapan yedi okul müdürü katılmıştır. Okul müdürleri belirlenirken görev yaptığı okul değişkeni, yöneticilik kıdemi, eğitim durumu ve okulun özel ya da resmî olma durumu dikkate alınmıştır. Araştırmanın çalışma grubu Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1

*Çalışma Grubu ve Özellikleri*

	Okul Türü	Okulun Mülkiyeti	Yöneticilik Kıdemi
1	Anadolu Öğretmen Lisesi	Kamu	8 yıl
2	Anadolu Lisesi	Kamu	30 yıl
3	İlköğretim	Kamu	3 yıl
4	İlköğretim	Özel	7 yıl
5	İmam Hatip Lisesi	Kamu	15 yıl
6	Genel Lise	Kamu	7 yıl
7	İlköğretim	Kamu	13 yıl

Çalışma grubu belirlenirken okul türlerinin temsiline öncelik verilmiştir. Dört okul yöneticisi farklı türlerde liselerde görev yapmaktadır. Üç ilköğretim okulundan ikisi kamu, biri özel eğitim kurumudur. Çalışma grubunu oluşturan okul yöneticilerinin biri 5 yıldan az, üçü 6-10 yıl arası, ikisi 11-15 yıl arası ve biri de 30 yıl yöneticilik kıdemine sahiptir. Çalışma grubunu oluşturan yedi okul yöneticisinden üçü lisans, biri yüksek lisans, biri de doktora düzeyinde eğitim almıştır. Bir katılımcı doktora eğitimine bir katılımcı da yüksek lisans eğitimine devam etmektedir.

*Veri Toplama Aracı ve Verilerin Analizi:* Araştırma verileri, alan yazın ve ön görüşmeler neticesinde araştırmacı tarafından geliştirilen ve 10 sorudan oluşan yarı-yapılandırılmış bir görüşme formu ile toplanmıştır. Görüşmeler okul müdürlerinin makam odalarında yüz yüze

gerçekleştirilmiş ve ortalama 30 dakika sürmüştür. Araştırma kapsamında elde edilen verilerin çözümlenmesinde nitel analiz türlerinden içerik analizi kullanılmıştır. Analiz üç aşamada gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada ses kaydı olarak ve not alınarak elde edilmiş veriler yazılı hâle getirilmiştir. İkinci aşamada araştırmacı ile nitel araştırma konusunda deneyimli bir başka öğretim üyesi ayrı ayrı yazılı verileri araştırma soruları çerçevesinde temalara göre sınıflandırılmıştır. Son aşamada ise tasnif edilen ifadeler yorumlanmıştır.

## Bulgular

Bu bölümde okul yöneticilerinin okul-toplum ilişkisi konusundaki görüşleri beş alt başlık altında sunulmaktadır. Bu başlıklar okul yöneticilerinin (1) okulun sahibinin kim olduğuna ilişkin görüşleri, (2) kendilerini sorumlu saydıkları odak konusundaki görüşleri, (3) karar alma ve kararlara toplumsal katılım konusundaki tutumları, (4) okul yönetimine ve kararlara velinin katılımına ilişkin görüşleri ve (5) okul yönetimine ve kararlara toplumun katılımına ilişkin görüşleri olarak belirlenmiştir. Her bir tema altında, ilgili temaya ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri alt temalar hâlinde yorumlanmıştır. Okul yöneticilerinin okulun sahibinin kim olduğuna ilişkin görüşleri Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2**

*Okul Yöneticilerinin Okulun Sahibinin Kim Olduğuna İlişkin Görüşleri*

Ana Tema	Alt Temalar	F
Okulun Sahibi	Toplum	4
	Öğrenciler	2
	Devlet	1
	Toplam	7

Okul yöneticileri ağırlıklı olarak okulun sahibinin toplum olduğunu kabul etmektedirler. İki katılımcı ise okulun öğrencilere ait olduğunu belirtmiştir. Sadece bir katılımcı okulu devletin sahiplendiği ifade etmiştir. Üç katılımcı ise okulun topluma ait olduğunu vurgularken devletin bir yetki devri ile okulu işlettiğini belirtmiştir. Bir özel ilköğretim okulu müdürü bu yaklaşımı şöyle ifade etmiştir:



Benim kanaatime göre okulların asli sahibi milletin kendisidir, ona toplum da denebilir. Fakat organize edilmesi işlerin koordineli bir şekilde yürüyebilmesi anlamında mutlaka bunun sahipliği, devlete, daha kurumsallaşmış yapılara devredilmiştir. Siz bunu millet adına toplumun faydasına olacak şekilde yönlendirin.

Okul yöneticilerinin kendilerini sorumlu saydıkları odak konusundaki görüşleri Tablo 3’te verilmiştir.

**Tablo 3**

*Okul Yöneticilerinin Kendilerini Sorumlu Saydıkları Odak Konusundaki Görüşleri*

Ana Tema	Alt Temalar	F
Okul Yöneticilerinin Kendilerini Sorumlu Saydıkları Odak	Toplum	3
	Vicdan	2
	Öğrenci ve öğretmenler	2
	Toplam	7

Okul yöneticileri bu soruya verdikleri cevaba genellikle tümüne karşı sorumluyum diye başlamışlardır. Ancak ağırlıklı olarak kendilerini topluma karşı sorumlu hissettiklerini belirtmişlerdir. İki katılımcı kendini vicdanına karşı sorumlu saydığını ileri sürmüştür. Bir okul yöneticisi okul müdürünün öğrencilere ve öğretmenlere karşı sorumluluk duyması gerektiğini belirtirken bir okul yöneticisi de devlete karşı sorumlu olduğunu belirtmiştir. Bir İmam Hatip Lisesi Müdürü görüşlerini şöyle ifade etmektedir:

Tüm topluma karşı sorumlu hissediyorum. Çünkü yöneticisi olduğumuz eğitim kurumları topluma faydalı bireyler yetiştirmek için bize emanet edilmişlerdir. Okulumuzdan mezun olacak her öğrenci bizi toplumda temsil edecektir. Bunlar bizi ne kadar güzel bir şekilde temsil ederse bizde o kadar başarılı bir okulumuzdur. O kadar başarılı idarecilerizdir.

Okul yöneticilerinin karar alma ve kararlara toplumsal katılım konusundaki görüşleri (a) karar alma süreçlerinde söz sahibi olması gereken paydaşlar, (b) karar alma sürecinde danışma alışkanlıkları ve (c) katılımlı karar almaya ilişkin tutum başlıkları altında sıralanmıştır.

Okul yöneticilerinin karar alma süreçlerinde söz sahibi olması gereken paydaşlara ilişkin görüşleri Tablo 4’te verilmiştir.

**Tablo 4**  
*Okul Yöneticilerinin Karar Alma Süreçlerinde Söz Sahibi Olması Gereken Paydaşlara İlişkin Görüşleri*

Ana Tema	Alt Temalar	F
Karar Alma Süreçlerinde Söz Sahibi Olması Gereken Paydaşlar	Sadece okul yöneticileri	2
	Sadece okul içi toplum	3
	Okul içi ve okul dışı toplum	2
	Toplam	7

Okul yöneticileri ağırlıklı olarak karar alma süreçlerine okul içi toplumun katılması gerektiğini belirtmektedirler. İki katılımcı okul içi topluma velileri ve mezunları da dahil etmiştir. Fakat katılımcılar genel olarak kararların öğretmenler ve idareciler tarafından alınması gerektiğini ileri sürmektedirler. Bir katılımcı kararlara öğrencilerin katılması gerektiğini belirtirken bir katılımcı da karar alma sürecine katılacak paydaşların alınacak kararın içeriğine göre değişebileceğini belirtmiştir. Bir genel lise müdürü karar alma sürecine katılması gerekenleri şöyle sıralamaktadır:

Okulda alınan kararlara öğretmenler kurulu, okul aile birliği; okul gelişim topluluğu, okul meclisi ve okul idaresi katılır. Aslında hepsi beraber katılır, bu bir yatay ilişkidir. İletişim kurularak herkesin fikri alınarak değerlendirilir. İdare tarafından uygun görülürse uygulanır.

Okul yöneticilerinin karar alma sürecinde başkalarına danışma alışkanlıklarına ilişkin görüşleri Tablo 5’te verilmiştir.

**Tablo 5**  
*Okul Yöneticilerinin Karar Alma Sürecinde Danıştıkları Kişilere İlişkin Görüşleri*

Ana Tema	Alt Temalar	F
Karar Alma Sürecinde Danışılan Kişiler	Üstler, amirler	1
	Diğer okul yöneticileri	2
	Öğrenciler öğretmenler	2
	Uzmanlar	2
	Toplam	7

Okul yöneticileri kararları alırken daha deneyimli diğer okul yöneticilerine, amirlerine ve resmi ilgililere danıştıklarını belirtmektedirler. İki katılımcı karar alırken öğretmenlerin ve öğrencilerin görüşlerine başvurduğunu iki katılımcı ise alınacak karar konusunda yetkin olduğunu düşündüğü kişilere danıştığını belirtmiştir. Genel olarak okul

yöneticilerinin kararlarını danışarak alma alışkanlığına sahip oldukları görülmektedir. Bir resmi ilköğretim okulu müdürünün görüşleri şöyledir:

Özel birisi diyemem ama ancak işin ehli birisine danışırım. Yani her kararı aynı kişiye danışmak değil de almam gereken kararın uzmanı olduğunu düşündüğüm herkese danışabilirim. O konuda çok açığım. Zaten danışmadan da iş yapmamak lazım. Karar alma aşamasında danışmak fikir edinmek ve daha sonra karara varmak lazım. Eski usuller bitti. Bitmediyse de toplum onları bitirecektir zaten.

Okul yöneticilerinin katılımlı karar alamaya yönelik tutumları Tablo 6’da verilmiştir.

**Tablo 6**

*Okul Yöneticilerinin Katılımlı Karar Almaya İlişkin Tutumları*

<b>Ana Tema</b>	<b>Alt Temalar</b>	<b>F</b>
Katılımlı Karar Almaya İlişkin Tutum	Olumlu	4
	Olumsuz	0
	Kısmen	3
	Toplam	7

Okul yöneticileri, okulun işleyişinde ve karar alma süreçlerinde okul çevresinin ve toplumun beklentilerini göz önünde bulundurmanın gerekli ve yararlı olduğunu kabul etmektedirler. Okula ilişkin kararlarda ve süreçlerde çevrenin beklentilerini göz önünde bulundurmak okulun çevresiyle uyum içinde olmasını sağlayacağını düşünmektedirler. Diğer taraftan okulun gerçekçi hedefler belirlemesi, belirlediği hedeflere ulaşabilmesi de yine çevrenin beklentilerini göz önünde bulandırmaktan geçtiğini belirtmişlerdir. Bir katılımcı okulun çevrenin beklentilerine duyarlı olmasının aynı zamanda velinin ve toplumun gelişmesine de katkı sağlayacağını ifade etmiştir. Bir katılımcı ise okulun sorunlara yerinde ve ivedi çözümler bulması, iş doyumunu ve girdilerin artması ve okulun bir çekim merkezi hâline gelmesi için çevrenin beklentilere kulak vermenin gerekli olduğunu belirtmiştir. Özel ilköğretim müdürü katılımlı karar alma konusunda şunları söylemektedir:

Onları (velileri ve yakın çevreyi) etkinliklerine gözlemci olarak katmalıdır. Bilgisayar, internet, spor gibi imkânlarından faydalandırılmalıdır çevresini ki yarın öbür gün ihtiyaç düşebilir. Yani okul bayramda komşularıyla da bayramlaşmalıdır. Çünkü yarın zili sesi yüksek olduğu zaman yandaki komşu şikâyet etmez o zaman.

Fakat okul yöneticileri çevrenin beklentilerine duyarlı olmanın ve onları karar süreçlerine katmanın en önemli sakıncasının okul yöneticisinin karar alma ve yönetme zafiyetine sahip olduğu algısını yaygınlaştıracığı korkusudur. Bazı okul yöneticileri karar alma süreçlerine çevrenin katılması durumunda karar alma konusunda yetersiz katılımcılar sebebiyle huzursuzluk ve sıkıntılar oluşabileceği, zaman kaybı yaşanabileceği, veliler arasında çekememezlik olabileceği, okula ilişkin mahremiyetin zedelenebileceği ve eğitimin kalitesinin düşebileceği endişesini dile getirmişlerdir. Anadolu Lisesi müdürü toplumu karara katmanın sakıncalarına ilişkin görüşlerini şöyle ifade etmiştir:

Kesinlikle katılmalıdır veya katılmamalıdır diyemiyorum. Her karara katıldığı zaman, profesyonelliği azaltabilir, karar alma sürecini yavaşlatabilir, teknik bilgi yetersizliği olabilir, subjektiflik olabilir.

Bir ilköğretim okulu müdürü ise toplumu karara katmanın sakıncalarını şöyle belirtmektedir:

Eğer iş idari bir husussa genellikle istişareden kaçan, başkalarının görüşlerine pek başvurmayan kişilerin algısı, karar alma becerisine sahip değil de başkalarının yönlendirmeleriyle karar alıyor şeklinde bir algıdır.

Okul yöneticilerinin okul yönetimine ve kararlara velilerin katılımına ilişkin görüşleri Tablo 7’de verilmiştir.

**Tablo 7**

*Okul Yöneticilerinin Okul Yönetimine ve Kararlara Velinin Katılımına İlişkin Görüşleri*

Ana Tema	Alt Temalar	F
Okul Yönetimine ve Kararlara Velinin Katılımı	Kesinlikle katılmalı	1
	Kesinlikle katılmamalı	1
	Kısmen katılmalı	5
	Toplam	7

Okul yöneticileri velilerin de karar alma süreçlerinde kısmî olarak rol alması gerektiği görüşüne sahiptirler. Dört okul yöneticisi velilerin okulun sadece maddi ve fiziki süreçleri ile ilgili söz sahibi olabileceğini fakat eğitim süreçlerine ve politikalarına kesinlikle karıştırılmamaları gerektiğini belirtmişlerdir. Sadece bir okul yöneticisi velinin her konuda karar süreçlerine katılabileceğini, bir katılımcı da eğitimin niteliği ile ilgili konularda velilerin katılabileceğini belirtmişlerdir. Bir özel ilköğretim okulu müdürü velilerin eğitim konusunda yeterlilik sahibi olmadıklarını ve karar alma sürecinde objektif olamayacaklarını düşünmektedir:

Veliler karar alma süreçlerine katılmalıydılar ama velilerin almış olduğu kararlar çok asli şeyler olmamalıdır. Okulun eğitim politikalarını belirleyecek hususlar olmamalıdır.

Bir ilköğretim okulu müdürü ise okul yönetimine ve kararlara veli katılımına ilişkin görüşleri şöyle gerekçelendiriyor:

Veli okul yönetimiyle ilgili olarak eğitimin veliye taalluk eden kısımlarında söz sahibi olmalıdır. Okul yönetiminde de veli yer alabilir. Zaten okul aile birlikleri velilerden oluşur. Okul aile birlikleri okulun maddi hususlarını yönetir. Maddi hususlarının yönetiminde yer alır demek daha doğru çünkü birlikte okul müdürü, müdür yardımcısı arkadaş ve bir öğretmen bulunur. Ama yedi yönetim üyesinden dördü velidir. Maddi hususların yönetiminde söz sahibidir. Bunun dışında velinin eğitime ilişkin hususlarda da görüşlerine de başvurulmalı. Tabi bundan şu anlam çıkmasın yani. Velinin duygusunu düşüncesini almak başka bir olay kararı direkt veliye bırakmak daha ayrı bir olay. Bir de şu açmazı vardır. Bizde eğer veli belli bir eğitim olgunluğuna sahip değilse durması gereken noktayı bilmiyorsa kendini mütevazi durumdaki öğretmenin, velinin görüşünü de almayı düşünen öğretmenin daha sütününe koyabiliyor. Bu sıkıntıları dikkate alarak çok iyi ayarlanması gerekiyor.

Okul yöneticilerinin okul yönetimine ve kararlara toplumun katılımına ilişkin görüşleri Tablo 8’de verilmiştir.

**Tablo 8**

*Okul Yöneticilerinin Okul Yönetimine ve Kararlara Toplumun Katılımına İlişkin Görüşleri*

Ana Tema	Alt Temalar	F
Okul Yönetimine ve Kararlara Toplumun Katılımı	Okulun tanıtımı	1
	Sosyal etkinlikler	4
	Maddi konular	2
	Toplam	7

Okul yöneticileri okul çevresindeki toplumun ve sivil toplum kuruluşlarının okula ilişkin süreçlerde rol almasının yararına inanmaktadırlar. Fakat okul yöneticileri arasında sivil toplum kuruluşlarının genellikle ihtiyaç sahibi öğrencilere maddi katkılar yapabilecekleri görüşü hâkimdir. Sivil toplum kuruluşlarının okula ilişkin rol alabilecekleri diğer bir alan sosyal aktiviteler ve boş zamanları değerlendirme etkinlikleridir. Bir okul yöneticisi sivil toplum kuruluşlarının okulun denetlenmesi görevini yerine getirebileceklerini, bir okul yöneticisi öğretmenlerin

mesleki gelişimlerine katkı sağlayabileceklerini, bir okul yöneticisi de ailelerin eğitimi konusunda görev alabilecekleri belirtmiştir. Bir genel lise müdürü okul çevresindeki toplumun katılım alanlarını şöyle belirlemiştir:

Okulun çevresindeki kuruluşlardan okulun çevresi dâhilindeki imkânlardan yararlanma, okul kültürünün geliştirilmesi ve kurumsallaşmada katkı sağlayabilirler. Okulun il çapında veya daha yaygın şekilde tanıtılması için okula yardımcı olabilirler. Mezuniyet günleri ayarlayabilirler. Sergiler kermesler açabilirler.

Okul yöneticileri sivil toplum kuruluşlarının okul ile işbirliğinin olmaması durumunda okulun tanıtımının aksayacağını düşündüklerini belirtmişlerdir. Okulun sağlıklı hedefler geliştiremeyeceği, toplumun beklentilerini hakkıyla yerine getiremeyeceği, sağlıklı geri bildirim alamayacağı, eğitim sürecinin veriminin düşeceği, hedeflerini gerçekleştiremeyeceği ve denetim ve kontrolden mahrum kalacağı ifade edilmiştir. İmam hatip lisesi müdürü okul-toplum ilişkisinin önemini şöyle özetlemektedir:

Sosyal çevrenin özelliklerini bilmeden çocuklara vereceğimiz eğitimin ve yaklaşım tarzının olumsuz neticeleri vermesi yüksek bir ihtimaldir. Bunun için idarecinin okulun sosyal çevresi hakkında gerekli bilgiye sahip olması ve bu çevreyle eğitim stratejisini belirlemesi gerekir. Bunlar göz ardı edildiği zaman öğrenciye kendinizi ifade edemezsiniz. Ve eğitimde verimli olmazsınız.

### **Sonuç ve Tartışma**

Okul kurumunun, kendinden beklenen işlevleri yerine getirmesi, bir kamu hizmeti bilinciyle yürütülmesi durumunda gerçekleşebilecektir. Oysa modern ulus devlet anlayışının ideolojik öncelikleri, çoğu zaman okul kurumunu toplumun beklentilerinin aksine bir hizmet anlayışı ile yürütülmesi sonucunu doğurmuştur (Aydoğan, 2006). Okul yöneticilerinin toplum algılarını incelemeyi amaçlayan bu araştırmanın elde ettiği veriler yukarıdaki yargıyı doğrulamaktadır. Okul yöneticileri okulun işleyişinde veli ve toplum katılımına ilişkin temkinli bir tutum geliştirdikleri gözlenmiştir. Esasen okul yöneticileri Pehlivan'ın (2000: 8) dört boyutlu okul-çevre ilişkisinin gerekliliği konusunda bir kanaate sahip oldukları görülmektedir. Okul yöneticilerine göre (a) çevre kalkınmasına okulun

katkıda bulunması, (b) okul-aile iş birliği ve aile katılımının sağlanması, (c) baskı grupları, gönüllü kişi ya da gruplarla ilişkiler ve (d) çevrenin eğitime desteğinin sağlanması ve halkla ilişkiler konusunda bir duyarlılık sahibi oldukları söylenebilir.

Nitekim okul yöneticileri okulun sahibinin toplum olduğunu, kendilerini de topluma karşı sorumlu hissettiklerini belirtmektedirler. Bununla beraber Margolis ve Tewel'in (a) düşünsel katılım, (b) malî katılım, (c) görevsel katılım ve (d) yönetsel katılım (aktaran: Yılmaz, 1993, s. 19) olmak üzere tasnif ettiği dört düzeyli katılımdan ağırlıklı olarak mali katılıma öncelik verdikleri, kısmen düşünsel katılıma eğilimli oldukları ancak yönetsel ve görevsel katılıma sıcak bakmadıkları görülmüştür. Okul yöneticileri okul ve eğitim ile ilgili hayati konularda karar alma durumunda daha çok üstlerine ve amirlerine danışmakta, veliyi ve okul çevresini ise kıyafet, beslenme, servis gibi destek hizmetleri ile ilgili konularda dikkate almaktadırlar. Hesapçıoğlu'nun (1994, s. 266) belirlediği katılım düzeyleri göz önünde bulundurulduğunda okul yöneticilerinin veli ve toplumu okul ile ilgili konularda danışma sürecine dâhil ettikleri ancak karar ve uygulama süreçlerinde daha az tercih ettikleri söylenebilir.

Okul yöneticilerinin veli ve toplumla işbirliği ve katılımcı bir yönetim anlayışı ile elde etmeyi bekledikleri faydaların literatürde yer alan (1) deneyim ve uzmanlık paylaşımı, (2) dayanışma, (3) iş bölümü, (4) kaynak sağlama, (5) sahiplenme duygusu, (6) daha geniş alana ulaşma, (7) etkililikte artış, (8) izleme ve değerlendirme (Bray, 2000) alanlarından bir kısmını içerdiği görülmüştür. Okul yöneticileri velilerin ve toplumun okulun gerçekçi hedefler belirlemesinde ve bu hedeflere ulaşmasında önemli olduğunu kabul etmektedirler. Velinin ve toplumun okul sahiplenme duygusunun gelişeceğini, izleme ve değerlendirme açısından faydalı olacağı, okula daha fazla kaynak sağlanacağını düşünmektedirler.

Bununla birlikte veli ve toplumun karar süreçlerine katılmasının, yöneticinin yönetime ve karar almaya ilişkin zafiyeti olduğu kanısı oluşturacağı ya da işlerin uzayacağı gibi çeşitli sorunlara yol açabileceğini düşünmektedirler. Bu sakıncalar, Wilensky ve Kline'in (akt. Yılmaz, 1993; 26-27) ve DeJaeghere'in (2000) katılımın başarıyla yürütülmesine engel olan durumsal, örgütsel, mali, psikolojik ya da uygulama engelleriyle ilişkilendirilebilir. Okul yöneticilerinin velinin ve toplumun katılımına ilişkin endişelerinin örgütsel, psikolojik ve uygulama engelleriyle ilişkisi

ayrıca araştırılmalıdır. Nitekim okul yöneticilerinin araştırma ile ortaya çıkan toplum algıları, devletin topluma yönelik algısı ile benzerlik göstermektedir. Eğitim hizmetleri, yıllardır devletin denetim ve gözetimi altında, merkezi müfredatlar ve toptancı yaklaşımlarla yönetilmekte, okul yöneticileri de bu yaklaşımları içselleştirmiş görünmektedir. Bununla birlikte okul yöneticileri, veliyle ve dolayısıyla toplumla doğrudan bir ilişki içinde olduğundan sağlıklı ve sürdürülebilir bir okul-çevre ilişkisinin gerekliliğini ve yararını da göz ardı edememektedirler.

Bu araştırma sonucunda okul yöneticilerinin bilgi ve inanç düzeyinde okul-veli, okul-çevre ilişkilerinin önemini fark ettikleri, yasal düzenlemelerin de bu bakımdan elverişli olduğu göz önünde bulundurulduğunda okulun çevreye açılması ve katılımcı bir yönetim anlayışıyla yönetilmesinin önündeki gerçek engellerin araştırılması, yöneticilerin uygulama ve beceri düzeyinde eksikliklerinin giderilmesi içi deneysel çalışmaların yürütülmesi gerektiği söylenebilir.

Sonuç olarak gerek yürürlükteki eğitim sisteminin çıktıları olan yöneticiler ve öğretmenlerin toplum ile tam olarak örtüşmeyen yaklaşımları gerekse de mevzuatlar okul kurumunu toplumdan koparmıştır. Toplumun okulu sahiplenmesi ve okulun kültür aktarımı görevini hakkıyla yerine getirdiğine dair inancının pekişmesi okulların toplumsal katılıma açılmasıyla mümkün olacaktır.



## Kaynaklar

- Akyıldız, H. (1992). Öğretmen açısından okul-toplum etkileşimi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8, 189-198.
- Aydoğan, İ. (2006). İlköğretim okullarında okul-çevre ilişkilerinin düzeyi. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2, 121-136.
- Bray, M. (2000). *Community partnerships in education: Dimensions, variations and implications*. Paper presented at the meeting of the World Education Forum, UNESCO, Dakar. Retrieved November 24, 2000 from <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001234/123483e.pdf>
- Brubacher, J. S. (1978). Eğitimin toplumsal içlemleri ve eğitimin niteliği (Çev. Dr. A Ferhan Oğuzkan), *A. Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 11(1), 49-56.
- DeJaeghere, J. (2000). *NGO partnerships in education: A framework of opportunities and obstacles*. San Antonio: The Annual Conference of the Comparative and International Education Society (March 8-12). (ERIC Document Reproduction Service No: ED450067). Retrived November 15, 2006 from [http://www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content\\_storage\\_01/0000019b/80/16/d7/f8.pdf](http://www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content_storage_01/0000019b/80/16/d7/f8.pdf).
- Demirbulak, D. (2000). *Veli-öğretmen görüşmeleri ile ilgili bir çalışma*. Millî Eğitim Dergisi, 146. <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/146/demirbulak.htm> web sayfasından 10 Kasım 2010 tarihinde alınmıştır.
- Derbil, S.(1950). Kamu hizmeti nedir? *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 7 (3), 28-36.
- Ereş, F. (2010). Öğrenci-veli-okul sözleşmesi üzerine bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16 (1), 5-24.
- Güçlü, N. (2000). Okula dayalı yönetim. *Milli Eğitim Dergisin* 148. [http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli\\_Egitim\\_Dergisi/148/6.htm](http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/148/6.htm) web adresinden 10 Ocak 2011 tarihinde alınmıştır.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28, 531-548.
- Hesapçioğlu, M. (1994), *İnsan kaynakları, yönetimi ve ekonomisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kartal, S. (2008). İlk ve ortaöğretim kurumlarında velinin okul yönetimine katılımı. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)* 9 (1), 23-30.
- Kolay, Y. (2004). Okul-aile-çevre iş birliğinin eğitim sistemindeki yeri ve önemi. *Milli Eğitim Dergisi*, 164. <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/164/kolay.htm> web adresinden 10 Ocak 2012 tarihinde alınmıştır.
- Millî Eğitim Bakanlığı [MEB], (2002). Öğrenci-veli işbirliği konulu genelge (Genelge No: 2002/27), 20 Şubat 2002. <http://orgm.meb.gov.tr/Mevzuat/genelgeler/27OKULaileisbirligi.htm> web adresinden 11 Aralık 2007 tarihinde alındı.

- Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], (2005a). İlköğretim ve ortaöğretim kurumları sosyal etkinlikler yönetmeliği. *Resmî Gazete*, 13 Ocak 2005, Sayı: 25699.
- Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], (2005b). Millî Eğitim Bakanlığı okul-aile birliği yönetmeliği. *Resmî Gazete*, 31 Mayıs 2005, Sayı: 25831.
- Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], (2005c). Öğrenci-veli-okul sözleşmesi konulu genelge (Genelge No: 2005/92), 10 Ekim 2005. <http://www.meb.gov.tr/duyurular/duyurular2005/OgrenciOkulVeli/OgrOkulVeliGenelge.htm> web adresinden 11 Aralık 2007 tarihinde alındı.
- Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], (2010). *On sekizinci millî eğitim şûrası kararları*. Ankara: Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı Şûra Genel Sekreterliği.
- Özbaş, M. ve Badavan, Y. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin okul-aile ilişkileri konusunda yapmaları gereken ve yapmakta oldukları işler. *Eğitim ve Bilim* 34 (154), 69-81.
- Özdemir, S. (1996). Okula dayalı yönetim. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 7, 421-425.
- Özgan, H. ve Baş, M. (2010). İngiltere’de okul müdürü yetiştirme programı (NPQH) ve Türkiye’de uygulanabilirliği. *1. Eğitim Yöneticileri Forumu*. Ankara: EYUDER.
- Pehlivan, İ. (2000). Okul-çevre ilişkileri. *Yönetici Adaylarının Eğitimi Ders Notları içinde*. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları.
- Schaffer, S. (1994). *Participation for educational change: a synthesis of experience*. Paris: UNESCO International Institute for Educational Planning. [http://www.usc.es/ceta/recursos/documentos/participation\\_educational\\_change.pdf](http://www.usc.es/ceta/recursos/documentos/participation_educational_change.pdf) web adresinden 10 Ekim 2006 tarihinde alınmıştır.
- Şimşek, H. (2004). Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi: karşılaştırmalı örnekler ve Türkiye için çıkarımlar. *Çağdaş Eğitim Sistemlerinde Öğretmen Yetiştirme Ulusal Sempozyumu*. Ankara: Tekişik Vakfı Yayınları.
- Turan, S. ve Şişman, M. (2000). Okul yöneticileri için standartlar: Eğitim yöneticilerinin bilgi temelleri üzerine düşünceler. *B. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 3 (4), 68-87.
- Ünal, A., Yıldırım, A. ve Çelik, M. (2010). İlköğretim okulu müdür ve öğretmenlerinin velilere ilişkin algılarının analizi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23, 261-272.
- Yılmaz, H. (1993). *Eğitim sistemimizin toplumsal dokusu: okul-çevre ilişkileri açısından eğitim sürecine toplumsal katılım* (Yayımlanmamış doktora tezi) Marmara Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.

İletişim:

İbrahim Hakan Karataş

Fatih Üniversitesi Eğitim Fakültesi

İstanbul, Türkiye

E-posta: [ihkaratas@gmail.com](mailto:ihkaratas@gmail.com)