



e-ISSN: 2630-631X

**Article Type**

Research Article

**Subject Area**

Education Management

Vol: 8 Issue: 66

Year: 2022 November

Pp: 2399-2413

Arrival

29 October 2022

Published

31 December 2022

Article ID 66695

Doi Number

<http://dx.doi.org/10.29228/smryj.66695>**How to Cite This****Article**

Köroğlu Şen, İ., Şen, F. &amp; Anar, N. (2022).

“Eğitim Yönetiminde Yerel Baskı

Gruplarının Etkisi”, International Social Mentality and

Researcher Thinkers Journal, (Issn:2630-631X) 8(66): 2399-2413



Social Mentality And Researcher Thinkers is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

**Eğitim Yönetiminde Yerel Baskı Gruplarının Etkisi****The Influence Of Local Pressure Groups In Education Management**İlknur Köroğlu Şen<sup>1</sup> Fahri Şen<sup>2</sup> Necati Anar<sup>3</sup> <sup>1</sup> Müdür Yardımcısı., MEB, Samsun, Türkiye<sup>2-3</sup> Öğretmen., MEB, Samsun, Türkiye**ÖZET**

Bu çalışmada eğitim yönetiminde yerel baskı gruplarının etkisine yönelik okul yöneticilerinin fikirlerini tespit etmek amaçlanmıştır. Yönetim sürecinde, okul çevre ilişkisi ve baskı grupları ile ilgili tarama çalışması yapılmıştır. Eğitim yöneticileri ile görüşmeler yapılmıştır. Nitel araştırma yöntemleri ile çalışılmış olup olgubilim desenine göre düzenleme yapılmıştır. Görüşme formu kullanılarak veri toplanmış betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Çalışma grubunu, Samsun İli, İlkadım ve Çarşamba İlçelerinden 32 okul yöneticisi oluşturmuştur. Araştırmada, yöneticilere, Okulların çevresindeki aktörlerin (kişi/kurum/kuruluş) okul yönetiminin aldığı kararları etkilediğini düşünüyor musunuz? Açıklayınız. Okul çevresinin okul yönetiminden ne tür talepleri olmaktadır? Bu konuda yaşadığınız olaylardan bahsedebilir misiniz? Okullarda alınan kararlarda, karşılanması ya da yönetilmesi sıkıntılı talepler olduğunda ne yapıyorsunuz? Bu isteği yerine getirme ya da yerine getirmeme durumunda yaşanan sıkıntıları nasıl çözüyorsunuz? Okul çevresi ile okul yönetimi arasındaki ilişkinin sağlıklı yürütülmesi adına ihtiyaç duyulan düzenlemeler var mı? Bu konudaki düşüncelerinizi paylaşır mısınız? Soruları yöneltilmiş ve buna ilişkin görüşler belirtilmiştir.

Bulgulara göre okul çevresindeki aktörlerin okul yönetimini etkilediği sonucuna varılmıştır. Yapılan araştırma neticesinde eğitim yönetimi sürecine etki eden çevresel baskı unsurlarının; sendikalar, öğrenci aileleri, siyasi gruplar ve basın, ticari kuruluşlar, yerel yöneticiler, siyasi partilerin yerel temsilcileri olduğu belirlenmiştir. Okul yönetimine etki eden çevresel baskı unsurlarının talepleri olarak daha çok reklam, ticari amaçlı beklentiler, tanıtım yapma, personel ve öğrenci işlerine yönelik olduğu; siyasi partilerin ise üye kazanma olduğu görülmüştür. Aynı zamanda başa çıkılamayan taleplerin okul yönetiminde; mesleki motivasyonlarını kaybetmelerine, mesleki ve kişilik olarak özsaygı kaybına uğrattığı ve duygusal olarak kendini yetersiz, çaresiz, önemsiz ve dışlanmış hissetmelerine, kırgınlık yaşamalarına ve boş verme gibi duygulara kapılmalarına neden olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Okul Yönetimi, Okul, Çevre, Eğitim Yönetimi, Baskı Grupları**ABSTRACT**

In this study, it was aimed to determine the opinions of school administrators about the influence of local pressure groups in educational administration. A survey study was conducted on the school-environment relationship and pressure groups in the management process. Interviews were conducted with education administrators. Qualitative research methods were used and organised according to the phenomenological design. Data were collected using an interview form and descriptive analysis method was used. The study group consisted of 32 school administrators from İlkadım and Çarşamba Districts of Samsun Province. In the study, the administrators were asked: Do you think that the actors (person/institution/organisation) around the schools affect the decisions taken by the school administration? Explain. What kind of demands do the school environment have from the school administration? Can you tell us about the incidents you have experienced in this regard? What do you do when there are troublesome demands to be met or managed in the decisions taken in schools? How do you solve the problems in case of fulfilling or not fulfilling this request? Are there any arrangements needed for the healthy execution of the relationship between the school environment and school administration? Can you share your thoughts on this issue?

According to the findings, it was concluded that the actors in the school environment affect the school administration. As a result of the research, it was determined that the environmental pressure factors affecting the education management process are trade unions, student families, political groups and press, commercial organisations, local administrators, local representatives of political parties. It was seen that the demands of the environmental pressure factors affecting the school administration were mostly related to advertisement, commercial expectations, promotion, personnel and student affairs; while political parties were seen to gain members. At the same time, it was determined that the demands that could not be coped with caused school administrators to lose their professional motivation, to lose their professional and personal self-esteem, to feel emotionally inadequate, helpless, insignificant and excluded, to experience resentment and to feel feelings such as letting go.

**Keywords:** School Management, School, Environment, Education Management, Pressure Groups**GİRİŞ**

İnsanoğlunun belirli bir amaç için bir arada yaşamaya başlamasından itibaren insanoğlu örgütlenmiş yönetim ihtiyacı ve yönetim süreci başlamıştır. Daha sonra örgütler işlerini daha verimli ve iyi bir şekilde yapmak için ortak amaç ve tutum sergilemişler bu da yönetsel eylemleri zorunlu kılmıştır (Kaya, 1993).

Yönetim; madde ve insan kaynaklarının en etkili, verimli şekilde kullanması olarak tanımlanmıştır (Konan, Çetin, & Yılmaz, 2017).

Okullardaki yönetim ise eğitim yönetimi olarak adlandırılmaktadır. Eğitim; bireyde istendik yönde davranış değişikliği olarak kısaca tanımlanacak olursa diğer yönetim anlayışlarından farklı düşünülmesi gerektiğini belirtmiştir (Özmen & Kömürlü, 2010). Okulların amaçları doğrultusunda faaliyetlerini sürdürmeleri genelde eğitim yöneticilerinin bir sorumluluğu olarak kabul edilmektedir. Her örgüt gibi okullarda da kurumsal, mesleki ve kişisel sorunlar ortaya çıkmakta; örgüt içinde yaşanan bu ve benzeri sorunların çözümünde de en büyük rolün eğitim yöneticilerinin olduğu düşünülmektedir (Konan, Çetin, & Yılmaz, 2017).



Okullar bireylerin birbirleriyle etkileşim halinde olduğu sosyalleşme merkezleridir. Aslında toplumun küçük bir kopyasıdır. Birey, eğitim kurumlarında sadece bilgi kazanmakla kalmaz. Değişik gruplarla, farklı topluluklarla iletişim kurar, sosyal kuralları benimser ve farklı uygulamalar hakkında bilgi öğrenir. Bununla birlikte sosyal açıdan kendini geliştirme fırsatı elde etmiş olur (Aydın, 2015, s. 23-24; Bozkurt, Üstün, & Bayar, 2018, s. 2562-2563).

Eğitim; sosyal, politik ve ekonomik bir girişimdir. Bu yapıyı etkileyen çeşitli çevresel baskı unsurları vardır. Bu unsurlar okulu ve okulun hedeflerini etkilemeye çalışırlar. Okulun eğitim sürecini etkileyen çeşitli yarar ve zarar gruplarının olması doğaldır. Eğitim yönetimi sürecine etki eden çevresel baskı unsurları dengede olduğu sürece okul yöneticisini zorlayacak bir durum olmayacaktır. Önemli olan, okul çevresinde eğitim yönetimi sürecine etki eden çevresel baskı unsurlarının dengede olmasıdır. Bunun için okul yöneticisinin en önemli görevlerinden bir tanesi de çevresel baskı unsurlarını gözlemlemesi ve tanımasıdır. Şayet okul yöneticisi çevresel baskı unsurlarının kontrolü noktasında sağlam bir iradeye sahip değilse bu baskılara çok fazla direnemez (Bursalıoğlu, 2015, s. 53).

Eğitim ile ilgili tartışmalarda en çok eğitim yöntemi, eğitim modelleri, amacı, içeriği hedef kitlesi, organizasyon biçimi, eğitim kademelerindeki süreleri ve yaş grupları gibi konuların öncelikle tartışıldığı görülmektedir. Aslında bu gibi tartışmalar okulun iç ve dış tasarımıyla alakalı olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmalar okulun iç bağlamında değerlendirilirken bazı politikaların ise dış politikalar bağlamında yapıldığı görülmüştür. Tüm bu nedenlerden dolayı bu çalışmaların okulun dış ve iç politikalarını bir noktada topladığı yani iç ve dış grupların güç yapıları etkisinde olduğu görülmektedir (Gül, 2004, s. 228; Yavuzer, 2018, s. 87).

Örgüt yönetimi, varolan insan ve maddi kaynakların belirli bir amaç için en etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasıdır. Eğitimde yönetim ise; eğitim yöneticilerinin varolan maddi ve insan kaynaklarını en etkili ve verimli şekilde kullanmasını bir görev olarak kabul etmektedir (Karip, 2005). Bennis ve Nanus (1985)'a göre, eğitim yöneticisi; kaynakları koordine eden, işleri doğru yapan, başarmak için çaba sarfeden ve sorumluluk alan kişidir. Okulda eğitimin kalitesinin artırılması, olumlu okul ikliminin oluşturulması ve öğretmen öğrenci ilişkisinin kurulması daha çok lider eğitim yöneticilerinin varlığına bağlıdır.

Çetin (2003, s. 40)'e göre; okulun iç ortamını örgütte oluşan iklim oluşturur. Okulun dış çevresini ise örgüt yönetimi sürecini etkileyen güç merkezleri oluşturur. Okulun, çevre ile etkileşimde bulunduğu, içinde yaşadığı çevreyi tanıması, sınırlarını belirlemesi son derece zordur. Eğitim sürecinin etikili olabilmesi okulun iç ve dış çevresi ile dengeli bir şekilde etkileşim içinde olmasıyla sağlanır.

Okullardan, bilgi alışverişinde bulunulma, talep iletme, görüş alışverişi örgütün yani okulun ve öğrencinin gelişimine yönelik destekleyici özelliklerinden biridir denilmektedir (Özcan, 2014, s. 89). Ancak bu durum toplumdaki hesap sorma ve talimat verici anlayış, okul ile çevre arasında uyumsuzluğa zaman zaman çatışmalara neden olabilmektedir. Altun ve Sarpkaya'nın (2017, s. 2) da belirttiği gibi günümüzde "okul yönetimine etki eden çevresel baskı unsurları, eğitimde politika yapma üzerinde oldukça fazla etkilidir" ve bu durum aslında okulun ne denli bir rolü üstlendiğini göstermektedir. Tüm bunlarla beraber okullar kendi amaçlarını gerçekleştirirken dış çevrelerden gelen baskılardan da güçlü bir şekilde etkilenirler. Bu dış grupların baskıları ile mücadele ederler (Bush, 2006, s. 1-2). Yani okullar kendi hedeflerini gerçekleştirmek için kullandığı enerji, motivasyon ve sinerjilerini bu baskı gurupları ile mücadele esnasında boşa harcamış olurlar.

Eğitim sistemleri; düşünen, düşündüğünü uygulayabilen, sorgulayabilen, kendisi için gerekli olan bilgiye ulaşma yollarını bilen, bulabilen, sahip olduğu bilgiler ışığında hayatı daha anlamlı kılabilen, sosyal iletişimi sağlıklı kurabilen yaşadığı toplum içinde sosyal ilişkiler kurabilen bireyler yetiştirmeyi hedefler. Bu hedeflerine ulaşmak için eğitim sistemlerini etkileyen dış baskı gruplarının da rolleri çok büyüktür.

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı; eğitim yönetiminde yerel baskı gruplarının etkisine yönelik okul yöneticilerinin görüşlerini belirlemek için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

- ✓ Okulların çevresindeki aktörlerin (kişi/kurum/kuruluş) okul yönetiminin aldığı kararları etkilediğini düşünüyor musunuz? Açıklayınız.
- ✓ Okul çevresinin okul yönetiminden ne tür talepleri olmaktadır? Bu konuda yaşadığımız olaylardan bahseder misiniz?
- ✓ Okullarda alınan kararlarda, karşılanması ya da yönetilmesi sıkıntılı talepler olduğunda ne yapıyorsunuz? Bu isteği yerine getirme ya da yerine getirmeme durumunda yaşanan sıkıntıları nasıl çözüyorsunuz?

- ✓ Okul çevresi ile okul yönetimi arasındaki ilişkinin sağlıklı yürütülmesi adına ihtiyaç duyulan düzenlemeler var mı? Bu konudaki düşüncelerinizi paylaşır mısınız?

## Okul

Toplum sürekliliğini, öz kimliğini kaybetmemek için kendine ait değer ve kazanımları sonraki kuşaklara aktarmaya ve bunları geliştirmeye önem vermiştir. Bu sürecin nasıl ve ne şekilde olacağı toplumların gelişmişlik seviyesine göre değişmektedir. Bu süreç gelişmiş toplumlarda eğitim sistemleri ile yapılırken ilkel toplumlarda geleneksel yöntemlerle gerçekleştirilmektedir (Taymaz, 2009). Özellikle gelişmiş toplumlarda bu süreci okullarda organize ve kurumsal olarak planlı programlı bir şekilde yürütülmesi esas alınmıştır. Bu süreçte görev alan üyeler ise toplumun diğer kesimleri ile sürekli bir etki ve iletişim halindedir. Birey sadece okullarda istendik yönde davranış değişikliği değil sosyal, kültürel ve politik yönden de kazanım elde etmektedir. Okul tüm bunların yapıldığı açık sistem politik bir yapı olarak ifade edilmektedir.

Aytaç (2018, s. 1-3) okulu “ülkelere ait eğitim politikalarının genel, özel ve uzak amaçları doğrultusunda temel ilkeleri benimseyerek öğrencilere istendik yönde bilgi, beceri ve davranışların belirli bir program ve plan çerçevesinde kazandırıldığı örgüt” diye tanımlamıştır. Eğitim sisteminde okullar asıl işin yapıldığı yer olmasından dolayı çok önemli bir rol üstlenmişlerdir. Okullar sürekli yakın çevreleri ile etkileşime girerler. Bu etki toplumsal açıdan var olan sınıflar arasında bir dengeleyici ve yönlendirici etkiye sahiptir. Benzer şekilde Aydın (2015, s. 167) da okulun temel amacını kültürel ve sosyo ekonomik farklılıkları, toplumsal çeşitliliğin zenginliği olarak kabul etmiştir. Farklılıkları hoşgörü çerçevesinde ve temelinde birleştirmek olarak ifade etmiştir.

Özdemir’e (2013, s. 11-12) göre okul, belirli bir hedefi olan, belirli bir amaca erişmek için bir araya gelmiş toplumsal bir örgüttür. Eğitim örgütünün bir araya gelmesindeki en önemli unsur bireyin ve toplumun gereksinimleridir. Genelde okullar belirli bir mekânda bir plan ve program dahilinde eğitim öğretimi faaliyetlerini gerçekleştirir. Okullarda belirli bir zaman yönetimi, öğretmen, öğrenci geniş bir çevre ile etkileşim halindedir. Okul etkileşim halinde olduğu bu çevre ile iletişim kurar. Okul, eğitim faaliyetlerinin yanı sıra planlanmış ve programlanmış dersler ile öğretimsel görevlerini yerine getirir. Genel olarak okullar öğrenen toplumlardır.

Dalin ise (1993, s. 2) okulu, toplumun, öğretmen ve öğrencilerin öğrenme ihtiyaçlarını, istek ve beklentileriyle bir araya gelen ortam olarak ifade etmiştir. İnandı’ya (2016, s. 396) göre eğitim kurumları ise; gelişmiş toplumlar için sosyal yaşamda aktif bir şekilde değişen ekonomik ve sosyal farkındalık oluşturmaktır. Okullar, bireylerin toplumsal açıdan gelişmeleri idrak edebilmesi, yorumlayabilmesi için hayati bir öneme sahiptir. Tüm bu hususlar birlikte değerlendirildiğinde okulların farklı bir misyonu ve özel bir çevreye sahip olduğunu (Bursalıoğlu, 2015, s. 34) ifade etmiştir.

Başar (2016, s. 12), okulun üç temel görevi olduğunu belirtmektedir. Birincisi öğrenciyi yaşadığı toplumsal çevrenin zorluklarından korumak olduğu ve onlar için yaşam becerileri kazandırmak. İkincisi öğrencinin yaşadığı toplumsal çevrede var olabilecek zararlı alışkanlıklardan korumak ve okul içerisine girişine engel olmak. Bu sayede toplumu da zararlı alışkanlıklardan temizlemek. Üçüncüsü de okul dışındaki toplumsal dengenin okul içinde de uygulanması ile toplumsal dengenin kurulmasıdır.

Okullar toplumsal sosyal bir örgüttür. Çünkü girdi ve çıktısı insandır. Girdiler yakından çevreden alınarak eğitim öğretim sürecinden geçirilir ve topluma tekrar geri verilir (Kolay, 2004; Balcı, 2016). Bu nedenden dolayı okullar açık sistemlerdir. Hoy ve Miskel (2015) okulları açık sistemler olarak tanımlamıştır. Bu sistemler girdilerini (öğrenciler) içinde bulunduğu çevreden alır, eğitim öğretim süreci (işleme süreci) çıktılar, çevre, güç kaybı, geri bildirim vb. kavramlarla ifade etmiştir.

Okullar, toplumun talepleri ve ihtiyaçları doğrultusunda iyi bir vatandaş olması için bireyi geliştirmeye çalışır. Okullar birey ve toplumun uyumunu hedefleyen eğitim hizmeti alanında profesyonelleşmiş örgütlerdir (Elmacıoğlu, 2012, s. 97). Okullar, eğitim sisteminin hem temel hem de alt sistemidir. Eğitim kurumlarında alınan kararların ve bu kararların gerektirdiği faaliyetlerin eylemlere döküldüğü yerlerdir. Eğitim sisteminde okulların görevleri gereği iletişim ve ilişki kurduğu çevresine yansıttığı sistemin kendisidir. Yani okulların her çeşit etkinlikleri hem iç hem de dış baskı gruplarına etki etmektedir. İç ve dış baskı gruplarını etkileyen etkinlikler çevrenin de okula olan ilgisini belirleyecektir. Bu durum eğitim kurumlarının üstlenmiş olduğu misyon ve sorumluluğun ne kadar önemli olduğunu belirtmektedir (Yavuz, 2004). Tüm bunlarla beraber okullardan toplumun ihtiyacı olan insan kaynaklarını yetiştirmesi beklentisi vardır. Bu durum eğitim kurumlarının yürüttüğü eğitim sürecine dış baskı gruplarının daha fazla etki etmesini sağlayarak okulları açık sosyal bir sistem haline getirmektedir. Okulun iç ve dış çevresini oluşturan örgütlerin beklentileri, tutumları ve amaçları okulları etkilemek isterler. Erdoğan (2002, s. 82-85) bu nedenlerden dolayı okulun içinde bulunduğu

çevresinden soyutlanmaması gerektiğini belirtmiştir. Toplumsal baskı gruplarına açık yalnız diğer taraftan da içinde bulunduğu çevresine etkin bir şekilde tepkide bulunma, çevreye uyum sağlama gibi sağlıklı örgüt davranışları göstermelidir. Okulların çevresi ile etkili ve gerçekçi bir ilişki kurması gerektiğini söylemiştir. Başaran (1996, s. 71-72) okulu; eğitim öğretim faaliyetlerinin yürütüldüğü konusu ve amacı insan olan bireyde istedik yönde yeni davranışlar edindirecek, istenmeyen davranışları ortadan kaldıracak, belirli bir amaç doğrultusunda planlı ve programlı olarak eğitim öğretimin üretildiği ve toplumla doğrudan temas kurulan yerlerdir diye tanımlamaktadır.

Bursalıoğlu (2015) ile Şişman ve Turan'a (2004) göre ise okulun dört temel işlevi ve görevi vardır. Bunlar ekonominin ihtiyaç duyduğu nitelikli birey yetiştirmek, hak ve ödevlerinin bilincinde olan birey yetiştirmek, demokratik yaşamın gerektirdiği ilkeleri ve değerleri benimsemiş bireyler yetiştirmek ve bireyin sosyal yaşam becerilerini geliştirmektir. Okulların amacı, bireylerin kişisel gelişimini sağlamak için gerekli bilgi, beceri ve tutumları ile toplumla uyum halinde olan bireyler yetiştirmektir.

### Okul Çevre İlişkileri

Çevre; insanların başka birey ve canlılarla etkileşim içinde oldukları ortamdır. Okullar ise kurumsal olarak bu sosyal ortamların en önemli yerini işgal etmektedir. Okullar çevreleri ile ekonomik ve sosyal açıdan etkileşim halindedir. Okullar, etkileşim halinde olduğu çevrelerinden maddi ve manevi kaynaklarını temin ederler. Bu nedenle, veli profili ve okul öğrenci başarısı çok önemlidir. Okul için öğretmenler çevreleri ile etkileşim, iletişim kurma noktasında öncelikli olarak yer almaktadır. Bundan dolayı öğretmenler, okul çevresinin tarihi, ekonomik, sosyolojik ve doğal özelliklerinin farkında olmalıdırlar. İletişim ve etkileşim sürecinde bu hususların göz önünde bulundurulması esastır. Okul yöneticilerinin de okul çevre ilişkilerindeki sorumlulukları (i) eğitimin çevreyle ilişkilendirilmesi ve çevresel desteğin sağlanması, (ii) çevresel baskı grupları ile ilişkiler (iii) okul aile birliklerinin geliştirilmesi ve işlevsel kılınması, (iv) çevrenin okula katılımının sağlanması, (v) çevrenin kalkınmasında okulun katkısı olarak söylenilebilir. (Aydoğan, 2006, s. 122; Yiğit & Bayrakdar, 2016, s. 29).

Okullar açık sistem yapılarına sahip oldukları için girdilerini içinde yaşadığı toplumsal çevreden alır. Yine işleme sürecinden sonra çıktılarını da içinde bulunduğu toplumsal çevreye verir. Böyle sistemler aktif yapıları sayesinde çevreleri ile etkileşim halindedirler. Aslında çevre ve bu sistem ayrılmaz parçalardır. Bu nedenle okul çevreden ayrı olarak düşünülemez. Eğitim kurumları, eğitim öğretim süreçlerini belirli bir toplumsal çevrede devam ettirmek zorundadır. Çevre olmadan okul tek başına düşünülemez. Eğitim kurumları, kendi alt sistemleriyle uyumlu olduğu kadar üst sistemleri ile de istikrarlı ve uyumlu ilişkiler kurmalıdır. Bu sayede başarılı olabilirler. Bireyler, hayatının büyük bir bölümünü aile, okul ve toplumsal çevre olmak üzere üç temel alanda devam ettirir (Şişman & Turan, 2004, s. 198).

Okullar varlıklarını ancak girdi niteliğindeki öğrencilerin varlığı ve bu öğrencilere eğitim verebilecek özellikleri kapsayan bina ve eğitim kadrosu ile sürdürebilir. Bu unsurların varlığı ile ancak okul çevresiyle iletişim kuran etkileşim halinde bir örgüt olur (Bozkurt, Üstün, & Bayar, 2018, s. 2562). Bunlarla beraber okulun çevreyle olan etkileşimde içinde bulunduğu toplumun alışkanlıkları, kültür yapısı, eğitimin veriliş biçimi, okulun niteliği, ailelerin eğitim öğretim süreçlerine katılım durumu gibi faktörler okul çevre ilişkilerinde önemlidir. Çocuklarının eğitimi ile ilgilenen veli profili ile yine çocuklarının eğitimi ile göreceli olarak daha az ilgilenen veli profiline sahip okulların çevreleri ile kurmuş oldukları ilişkiler farklıdır. Bu durumda okul yöneticileri, farklı eğitim stratejileri geliştirmelidir. (Tschannen-Moran, 2001, s. 312-313).

Eğitim dinamik bir süreçtir velilerin tutumları, okulların toplum nezdinde edindiği roller, okullardan beklenen katkılar ve eğitim kadrosu gibi unsurlar okul-çevre ilişkisini aktif hale getirir (Çalık, 2007, s. 125). Okulun içinde bulunduğu çevresiyle kuracağı etkili, yapıcı bir iletişim okulun amaçlarına ve hedeflerine ulaşması için bir zorunluluktur (Yıldırım, 2011, s. 390). Okulun çevresiyle olan ilişkileri her zaman iyi bir şekilde gelişmeyebilir. Okulun çevresi ile olan ilişkileri kendisinden, velilerden, idareciden, eğitim sisteminden, öğretmenlerden, ekonomik ve sosyal yapıdan kaynaklanan sebeplerden dolayı etkilenir (Ceylan & Akar, 2011; Çelik, 2005). Okulun çevresiyle olan ilişkileri doğal olarak zaman zaman sıkıntılı olabileceği gibi bu durumun ortadan tamamen kaldırılması mümkün değildir. Dolayısıyla okul ile çevre ilişkilerinde yaşanan sorunları yönetebilmek durumu örgüt lehine çevirmek de önemlidir. Eğitim kurumu ve çevresi arasında yaşanan sorunlarda düzgün iletişim ve etkili bir iş birliği sorunları en aza indirmede önemli rol oynayabilir. Okulun çevresi ile işbirlikçi bir iletişim kurması okulun içinde bulunduğu ortamın iyi bilinmesiyle gerçekleşir (Yiğit & Bayrakdar, 2016, s. 58).

Etkili okul yakın ve iyi ilişkiler kuran okuldur. Etkili eğitim yöneticilerinin en önemli görevlerinden birisi ise okul ile içinde bulunduğu çevre arasındaki ilişkileri güçlendirmeye çalışmaktır. Velilerin okulla tek yönlü iletişim kurmaları okul ile çevre ilişkilerini geliştirmez. Okulun çevresiyle olan ilişkileri karşılıklı olarak güçlü

bir iletişime dayandırılmalıdır. Öğretmenin etkili iletişim kurması okul çevresini sosyo kültürel açıdan iyi tanınması, güçlü ve zayıf yönleri bilmesi ile olur. Öğretmenler toplumsal liderlik rolünü yalnızca öğrenci ile değil aynı zamanda çevre ve veli ile de güçlü, etkili iletişim kurarak sağlayabilir. Eğitim kurumu olarak okullar ise öğretmenlerine ihtiyaç duydukları desteği ve ortamı sağlama noktasında yardımcı olmalıdır (Şişman & Turan, 2004, s. 200).

Eğitim kurumu yönetiminde çevresel baskı guruplarının etkilerinin olması olasıdır. Okulun başarılı bir eğitim öğretim süreci sürdürebilmesi için okul çevre ilişkilerini dengelemesi güçlü bir iletişim kurması gerekmektedir. Aslanargun'un (2007, s. 127) da belirttiği üzere gibi okul ve çevre arasında kurulacak olan sağlıklı iletişim okul çevresindeki guruplara ihtiyaç duyduğu konularda bilgi edinme fırsatı verirken okulla ise ihtiyaç halinde finansal ve toplumsal destek sağlayabilecektir. Okul çevresinin okul yönetim sürecine katılması eğitim öğretim sorumluluğunu paylaşması demektir. Eğitim öğretim sürecinin yönetimi böylece okul yöneticisinin bir görevi olmaktan çıkmaktadır (Bayrakçı & Dizbay, 2013, s. 16-18; Gürbüz, Erdem, & Yıldırım, 2013, s. 170).

### **Okul Yönetimine Etki Eden Baskı Gurupları**

Eğitim kurumlarının yönetim sürecine etki eden çevresel baskı unsurları kavramı ilk kez 1925 yılında Amerika'da Washington'da bir grup gazeteci tarafından kullanılmıştır. Açık ve gizli bir şekilde belirli bir çıkar ya da amaç için bir araya gelen bu guruplar okul yönetimine etki ederler (Kapani, 2014, s. 212). Ancak Kuzu'nun (Kuzu, 1985, s. 68-69) görüşüne göre, baskı grubu olarak örgütlenmemiş toplulukların da kabul edilmesi yönünde eğilimler vardır. Bu çerçevede örgüt ile grup ilişkisi önemli olmaktadır. Buna göre kendiliğinden oluşan gurupların aksine tüm gurupların örgüt sayılamayacağı kanunlar çerçevesinde şekillenen gurupların örgüt olarak nitelendirilmesi savunulmaktadır.

Bir grubun baskı unsuru olabilmesi için iki şartı vardır. Öncelikle gurup üyelerinin ortak bir çıkara sahip olmaları ve örgütün düzene göre birtakım yenilikler istemesi gerekir. Çıkarın hedef sistemine yönelik olma şartı baskı gurubuna en yakın "çıkara grubu" ile arasındaki fark ile ifade edilir. Zaten bir örgütün sisteme yönelik bir isteği olmaması durumunda baskı gurubu oluşmaz. Ortaya çıkan durum "çıkara gurubu" olarak ifade edilir. Yani belirli öncelikleri dava edinmek için toplanan "çıkara gurupları" birleşerek organize olup yönetim organları üzerinde etkili olmaya başladıkları anda baskı gurubuna dönüşürler (Bilgici, 2010, s. 13-14; Öztekin, 2016, s. 98; Kitapçioğlu, 2013, s. 361; Erkilet, 2008, s. 75).

Okul çevresindeki baskı unsurlarının yapılarına bakıldığında değişik açılardan farklı sınıflara ayrıldıkları, homojen olmadıkları görülmektedir. Bu gurupların kendilerine has özellikleri mevcuttur. Bu guruplardan benzer olmayanlara yönelik toplumlar için geçerli bir sınıflandırma yapmak mümkün değildir. Genel olarak ortak çıkar ve tutum çevresinde toplanırlar. Sendikalar, birlikler, meslek odaları ve diğer STK'lar ortak çıkar etrafında toplanan guruplara örnektir. Ortak tutum etrafında toplanan guruplara ise genellikle bir dava ya da korunmak istenen manevi değer örnek olarak gösterilebilir. Bu gruba ait üyeler değişik çevrelerden bir araya gelebilir. Bu guruplar kamu alanını etkilemeye çalışan baskı unsurları şeklinde görünebilir (Kara, 2007, s. 7; Şenaras, 2017, s. 11-12; Kuzu, 1985, s. 131). Okul çevresi baskı unsurlarının amacı, hedefledikleri sistemi etki altında bırakarak yönlendirme ya da bir değer oluşturmaktır. Yönetimsel sürece etki eden baskı guruplarının göstermiş olduğu faaliyetler ya da tutum her zaman zarar verici olmayabilir. Bu gurupların iyi niyetli olarak yönetimsel süreçlere katkıları vardır. Okul çevresindeki baskı guruplarının tutum ve davranışlarını anlamlandırmak için bu gurubun teşkilatına ve yönetimine bakmak gereklidir. Okullardan elde edilebilecek maddi kişisel çıkarlar gibi birçok çıkarlar olabilir (Özcan, 2014; Şenaras, 2017). Bundan dolayı eğitim kurumlarında sosyal, ekonomik, siyasal ve eğitimsel baskı unsurlarının etkisi görülebilmektedir.

Okul çevresindeki baskı unsurları hedeflere ortak bir amaç taşısada etkinlikleri çeşitlilik gösterebilir (Arı, 2013, s. 78). Okul çevresi baskı guruplarının etkinliği hedef ile doğru orantılıdır. Ancak baskı unsurları, eğitim yönetimi sürecini bozucu etkilerin kaynağı ve sebebi olarak görülmektedir. Kurumların hesap verilebilirliği adına baskı unsurlarının denetimsel rolü üstlenmesi de önemlidir. Bu durum daha çok kamu kurum ve kuruluşlarında ve siyasal alanda kendini göstermektedir. Okulların bu hali ise daha görecelidir (Bilgici, 2010, s. 13-14; Kitapçioğlu, 2013, s. 361-363). Eğitim yönetimi sürecini etkileyen okul çevresi baskı gurupları olarak aileler, sendikalar, kamuoyu ve bürokrasi şeklinde sıralanabilir (Aydın İ. , 2004; Özcan, 2014; Urun & Gökçe, 2015).

## **YÖNTEM**

### **Araştırmanın Modeli**

Bu çalışma nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim (fenomenoloji) çalışması niteliğindedir. Tanımlayıcılık üzerine kurulu olduğu için fenomenolojide esas olan genelleme yapmak değil, olguları tanımlamaktır (Akturan

& Esen, 2017). Bu araştırma nitel verilere dayalı betimsel bir çalışmadır. Bu çalışmada, okulların çevresindeki aktörlerin (kişi/kurum/kuruluş) okul yönetiminin aldığı kararları etkilediklerine dayanan eğitim yöneticilerinin fikirlerini ve ihtiyaçlarını belirlemek amacıyla yarı-yapılandırılmış sorular ile görüşmeler yapılmıştır. Okulların çevresindeki aktörlerin (kişi/kurum/kuruluş) okul yönetiminin aldığı kararları nasıl etkilediklerinin belirlenmesinin amaçlandığı bu çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır.

### Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu; 2020-2021 eğitim öğretim yılında Samsun İli, İlkadım ve Çarşamba İlçelerinde görev yapan müdür ve müdür yardımcıları oluşturmaktadır. Araştırmada amaçlı örnekleme tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın verileri araştırmaya gönüllü olarak katılan 13 müdür yardımcısı ve 19 okul müdürü olmak üzere toplam 32 okul yöneticisinden toplanmıştır. Araştırmaya hizmet süresi 5-22 yıl arası 3 kadın, 10 erkek müdür yardımcısı, yine hizmet süreleri 8-27 yıl arası 19 erkek okul müdürü katılmıştır.

### Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada, yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Görüşmeler, daha önce hazırlanan dört sorunun eğitim yöneticilerine sorulması ve eğitim yöneticilerinin bu sorulara verdikleri cevaplardan oluşmaktadır. Eğitim yöneticilerine sorulacak olan sorular uzman görüşüne başvurularak hazırlanmış, içeriği ve soru sayısı belirlenmiştir.

Görüşme formu iki kısımdan oluşmaktadır. Görüşme formunun birinci kısmında kişisel bilgilere (öğretmenlerin cinsiyeti, görevi, görev alanı, mesleki dereceleri, öğrenim durumları), ikinci kısmında ise okul çevresindeki aktörlerin okul yönetiminin aldığı kararları etkilediğine ilişkin sorulara yer verilmiştir. Form, okul çevresindeki aktörlerin okul yönetiminin aldığı kararları etkilediğine ilişkin toplam dört yarı yapılandırılmış açık uçlu sorudan oluşmaktadır. Veri toplama aracında yer alan sorular aşağıda verilmiştir.

- ✓ Okulların çevresindeki aktörlerin (kişi/kurum/kuruluş) okul yönetiminin aldığı kararları etkilediğini düşünüyor musunuz? Açıklayınız.
- ✓ Okul çevresinin okul yönetiminden ne tür talepleri olmaktadır? Bu konuda yaşadığımız olaylardan bahseder misiniz?
- ✓ Okullarda alınan kararlarda, karşılanması ya da yönetilmesi sıkıntılı talepler olduğunda ne yapıyorsunuz? Bu isteği yerine getirme ya da yerine getirmeme durumunda yaşanan sıkıntıları nasıl çözüyorsunuz?
- ✓ Okul çevresi ile okul yönetimi arasındaki ilişkinin sağlıklı yürütülmesi adına ihtiyaç duyulan düzenlemeler var mı? Bu konudaki düşüncelerinizi paylaşır mısınız?

### Verilerin Toplanması

Araştırma verileri, eğitim yönetiminde yerel baskı gruplarının etkisine yönelik okul yöneticilerinin görüşlerini öğrenmek için yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile eğitim yöneticilerine dört soru yöneltilmiştir. Eğitim yöneticilerinin vermiş oldukları cevaplar görüşme formlarına kaydedilmiştir. Eğitim yöneticilerinin konuya ilişkin ne düşündüklerini ve neden bu şekilde düşündüklerini belirlemek amacıyla nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya katılan 32 eğitim yöneticisi A1, A2, A3... olarak kodlanmıştır. Eğitim yöneticilerinin kendilerini rahat ifade edebilmeleri için görüşmeler okullardaki sessiz ortamlarda gerçekleştirilmiştir.

### Verilerin Analizi

Eğitim yöneticilerinin, baskı gruplarının okul yönetiminin kararlarını etkilediğine dair fikirlerinin analizinde nitel veri analiz yöntemlerinden betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Her sorunun bir konuyu temsil ettiği görüşmede sorulan dört sorunun incelemesinden sonra her soruya verilen cevap soruların altına yazılmış ve yorumlanmıştır.

### BULGULAR

Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemleri 8 ile 25 yıl arasında değişmektedir. Araştırma bulguları 19 müdür ve 13 müdür yardımcı ile yapılan derinlemesine görüşmeleri içermektedir. Yöneticilerle yapılan görüşmeler sonucunda; okulların çevresindeki aktörlerin okul yönetiminin aldığı kararları etkilediğini düşünüp düşünmedikleri, okul çevresinin okul yönetiminden ne tür talepleri olduğu, okullarda alınan kararlarda, karşılanması ya da yönetilmesi sıkıntılı talepler olduğunda ne yaptıkları, okul çevresi ile okul yönetimi arasındaki ilişkinin sağlıklı yürütülmesi adına yeni düzenlemelere ihtiyaç duyup duymadıklarına yönelik okul yöneticilerinin görüşleri incelenmiştir. Elde edilen bulgular aşağıya çıkarılmıştır.

## Okul Yöneticilerine Göre Okulların Çevresindeki Aktörlerin (kişi/kurum/kuruluş) Okul Yönetiminin Aldığı Kararları Etkileyip Etkilemediği ile İlgili Bulgular

Okulların çevresindeki aktörlerin okul yönetiminin aldığı kararları etkileyip etkilemediğini tespit etmek amacıyla, Okulların çevresindeki aktörlerin okul yönetiminin aldığı kararları etkilediğini düşünüyor musunuz? sorusu sorulmuş ve cevaplara Tablo 1’de yer verilmiştir.

Tablo 1. Okulların çevresindeki aktörlerin (kişi/kurum/kuruluş) okul yönetiminin aldığı kararları etkilediğini düşünüyor musunuz? Açıklayınız.

Görüşler	Kodlar
Okul Çevresindeki Faktörler Okul Yönetimini Etkiler	A2,A3,A4,A5,A6,A7,A8,A9,A10,A11,A12,A13,A14,A15,A16,A17,A18,A20,A21,A22,A23,A24,A25,A26,A28,A29,A30,A31,A32
Okul Çevresindeki Faktörler Okul Yönetimini Etkilemez	A1,A19,A27

Tablo 1 incelendiğinde yöneticilerin çok büyük bir kısmının (29) okul çevresindeki aktörlerin okul yönetiminin aldığı kararları etkilediğini ifade ettiği görülmektedir. Ancak yöneticilerin küçük bir kısmı ise (3) okul çevresindeki aktörlerin okul yönetiminin aldığı kararları etkilemediğini belirtmiştir. Buna ilişkin bazı yönetici görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

A6: “Okulların yönetiminde alınan kararlara en büyük etki veli tarafından yapılmaktadır. Velilerin öğrencileri hakkında beklentileri okul yönetiminde baskı oluşturmaktadır. Bir diğer baskı grubu STK’lar ve sendikalar. İdeolojik amaçları doğrultusunda üyeleri üzerinden okul yönetimi kararlarında baskı oluşturmaktadır. Örnek verecek olursak; sendikaların okullarda nöbet tutmama eylemleri en çok okul yönetimini etkilemiştir. Bir diğer baskı grupları ise okulun içinde bulunduğu üst kurumlardır. İl MEM projeleri, İlçe MEM uygulamaları baskı unsuru olarak değerlendirilebilir” (Erkek, Okul Müdürü, Hizmet Süresi: 18 yıl).

A10: “Okul dışı kişi kurum ve kuruluşların, okulun yönetimini etkilemesi günümüz dünyasının vazgeçilmezidir. Ancak bu ilişkinin, son karar mercii olarak okul yönetiminin kararlarını doğrudan etkilememesi ve kendi isteği doğrultusunda yön vermemesi gerekir. Ne yazık ki zaman zaman bu tür olaylara şahit oluyoruz. Örneğin; öğrenci velisi ilkokullarda ilk kayıta falanca öğretmeni istiyorum diyebiliyor veya çocuğum önde oturacak şununla oturacak gibi isteklerde bulunabiliyor. Sivil toplum örgütleri kendi reklamını yapmak için okulları reklam aracı olarak kullanmak isteyebiliyor” (Erkek, Okul Müdürü, Hizmet Süresi: 25 yıl).

A16: “Okul çevresindeki aktörlerden esnaf (kırtasiye, lokanta, bakkal, market, kafe, fırın), muhtar, sendika, il ilçe mem, belediye, mahalle sakinleri, servisler ve turlar, siyasi çevreler okul yönetiminin kararlarını etkiler. Daha doğru ifadeyle etkilemesi gerekir. Okul, çevresel faktörleri dikkate almalı ve kararlarında dikkate aldığını hissettirmeli. Bu bakış açısı olumlu okul yönetimi ve çevre etkileşimi sağlar. Bir diğer yandan bakıldığında, okulun kararlarında kendi çıkarları veya bireysel ayrıcalık istekleri doğrultusunda baskıları olabilecektir. Yönetim bu baskıları dikkate almasa dahi, karar alma sürecinde objektif olamamasına sebebiyet verecektir. Örneğin; bir kaynak seçiminde kitap beğenilse dahi dışarıdan gelen baskı seçimi engelleyebilir veya baskılar nedeniyle beğenilmeyen kitap seçilmek zorunda kalınabilir” (Erkek, Okul Müdürü, Hizmet Süresi: 23 yıl).

A15: “Okul yönetimi, çevresel faktörleri göz önünde elbette bulundurmalı. Aktörlerin etkisi kaçınılmaz bir durum. Okul yönetimi hepsini dikkate almalı fakat etkililik yönetimde tutularak objektif tutum izlenmeli” (Kadın, Müdür Yardımcısı, Hizmet Süresi: 5 yıl).

A23: “Okul çevresi okul yönetiminin aldığı kararları etkilemektedir. Okul yönetiminin aldığı kararlarda velilerin istek ve talepleri ön plana çıkmaktadır. Eğitim; okul, öğrenci ve veli katılımıyla tam olarak gerçekleşebilir fikri savunulmaktadır. Bu fikir veliyi eğitim içerisinde doğal üye haline getirmektedir. Fakat velilerin yaşanan olaylara bakış açısı bireysellikten öteye geçememektedir. Bir kurum olarak okul yönetiminin ise olaylara daha geniş, bütüncül bir açı ile bakması ve kararlarını bu yönde alması gerekmektedir. Velinin bireysel güvenlik, sağlık, huzur istemesinde bir sakınca olmamasına rağmen bazı isteklerinin gerçekleştirilme olasılığı bulunmamaktadır. Bu durumda başvuracağı birçok kurum ve kuruluş veliyi haklı olarak gördüğü için bu durum okul yönetimine baskı oluşturmaktadır” (Erkek, Okul Müdürü, Hizmet Süresi: 8 yıl).

A21: “Evet, etkilemektedir. Bir bireyin ya da bir kurumun okula maddi destek sağlaması ister istemez okulun karar verme sürecinde o kişi ve kurumun lehinde, kanunların izin verdiği müddetçe karar aldığına inanıyor ve bazı uygulamalarda bunu görüyorum. Sonuçta okuldaki birçok gider, okul aile birliğine yardımlar ile karşılanmaktadır” (Erkek, Müdür Yardımcısı, Hizmet Süresi: 23 yıl).

A22: “Düşünüyorum. Okul müdürleri aldıkları kararları okul adına almaktadır. Temsil ettiği makamın görev ve sorumlulukları, okul paydaşlarının belli bir durumda ortaya çıkan sorunlarla ilgili karar almalarını

gerektirir. Bazı durumlarda kararı sadece müdür verse bile yine de o okulda bulunduğu toplumsal rol ve okulun amacı çerçevesinde karar vermektedir. Okul müdürünün, alacağı tüm kararlarında okulların çevresindeki aktörlerin etkileneceğini bilmesi gerekir” (Erkek, Okul Müdürü, Hizmet Süresi: 25 yıl).

A7: “Evet, etkilenmektedir. Toplumsal, ekonomik ve siyasi bir girişim olan eğitimi, çıkar grupları amaçları doğrultusunda etkilemek isterler. Kendilerine özgü kamu yararı adı altında yön vermek isterler. Okul yöneticileri bu doğrultuda baskı altında çalışır” (Erkek, Okul Müdürü, Hizmet Süresi: 16 yıl).

A2: “Evet. Çünkü okulun çevresi ve veliler ile okul yönetimi her zaman karşılıklı etkileşim içindedir. Bu etkileşimin sonucu olarak alınan kararları etkilediğini düşünüyorum” (Erkek, Okul Müdürü, Hizmet Süresi: 11 yıl).

A29: “Evet. Özellikle siyasi gruplar baskı unsuru olabiliyorlar” (Erkek, Müdür Yardımcısı, Hizmet Süresi:12 yıl).

A8: “Okullar eğitim öğretim hizmeti veren kurumlardır. Hizmet alanlarının memnuniyet duyması kurumların bekası için önemlidir. Kurum, verdiği hizmetten memnuniyet duyulmasını sağlamak için çevresindeki aktörlerin desteğine ihtiyaç duymaktadır. Bu desteği sağlamak için karar alma mekanizmaları içerisine bu aktörleri dahil etmek zorundadır” (Erkek, Müdür Yardımcısı, Hizmet Süresi: 15 yıl).

A26: “Okullar, çevredeki aktörlerin aldıkları kararlardan kurum menfaatine olanlardan etkilenir. Ama son kararı kurum kendisi verir” (Erkek, Okul Müdürü, Hizmet Süresi:17 yıl).

A19: “Hayır, etkilemez. Her ne kadar okulda alınan kararları dış etkenler etkilese de yine idarenin almış olduğu karar uygulanmaktadır” (Erkek, Okul Müdürü, Hizmet Süresi: 22 yıl).

A1: “Okul yönetimi olarak çevresel aktörlerin okul yönetimine etkide bulunmasına izin vermiyor, okul yönetimin aldığı kararları uyguluyoruz” (Erkek, Müdür Yardımcısı, Hizmet Süresi: 18 yıl).

### Okul Yöneticilerinin Okul Çevresinin Okul Yönetiminden Ne Tür Talepleri Olduğuna İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerine, okul çevresinin okul yönetiminden ne tür talepleri olduğu sorusu sorulmuş ve cevaplara Tablo 2’de yer verilmiştir.

Tablo 2: Okul çevresinin okul yönetiminden ne tür talepleri olmaktadır? Bu konuda yaşadığımız olaylardan bahseder misiniz?

Görüşler	Kodlar
Kayıt talepleri	A1,A2,A10,A15,A16
Sınıf değişikliği	A1,A4,A6,A16,A28
Öğretmen talebi	A1,A7,A16,A23,A15
Öğrencilerin akademik başarısı	A6,A14,A17,A22
Sosyal kültürel talepler	A5,A22,A25,A26
İl, İlçe MEM’in talepleri	A6,A10,A29,A30
Öğrencilerin olumlu ve örnek davranış göstermeleri	A3,A22,A31,A32
Okulun fiziki imkanlarından yararlanma	A5,A20,A21,A24
Siyasi partilerin talepleri	A2,A6,A16,A27
Ticari yapıların talepleri	A12,A16,A21,A30
Öğretmenlerin ders programları	A6,A9,A23
Sendikal faaliyetler	A11,A16,A23
Öğretmenlerin ders saatleri ve boş gün	A6,A8,A23
Reklam tanıtım	A2,A13

Tablo 2’ye göre okul yönetimine, okul çevresinden gelen taleplerin büyük çoğunluğunun veli istekleri olduğu görülmüştür. Yöneticiler, velilerden gelen taleplerin daha çok kayıt, öğretmen ve sınıf değişikliği talebi olduğunu ifade etmişlerdir. Bu taleplerden sonra en sık karşılaşılan taleplerin öğrencilerin akademik başarısı, sosyal kültürel etkinlikler, il-ilçe Milli Eğitim Müdürlüğünün talepleri, öğrencilerin olumlu ve örnek davranış göstermeleri, okulun fiziki imkanlarından yararlanma, siyasi partilerin ve ticari yapıların istekleri olduğu görülmüştür. Yine öğretmenlerin ders programları, ders saatleri, boş gün, sendikacıların istekleri, reklam ve tanıtım gibi taleplerin de çoğunlukla karşılaşılan talepler olduğu ifade edilmiştir. Bazı öğretmen görüşleri aşağıya çıkarılmıştır.

A6: “Okullarda bağlı bulunan genel müdürlük kapsamında TTKB tarafından belirlenen müfredat programını velilerin beğenmemesi ve bazı derslerin gereksiz görülmesi onların yerine TYT-AYT ağırlıklı derslerin işlenmesi, İlçe MEM tarafından yapılması istenen projeler, daha üst siyasi yapının ise öğretmenlerin ders saatlerinin, ders programlarının değiştirilmesi ve boş gün, öğrencilerin sınıf değişikliği gibi talepleri olmaktadır” (Erkek, Okul Müdürü, Hizmet Süresi:17 yıl).



A16: “Çevresel faktörlerin okul yönetiminden farklı kategorilerde istekleri olabilir. Bireysel ayrıcalık istekleri bunların en masumudur ve bunların yerine getirilmesi için farklı çevresel faktörler de kullanılmaktadır. Örneğin; kayıt talepleri, öğretmen ve sınıf tercihleri gibi isteklerde kendi nüfuslarının dışında siyasi üst amirleri, yakın arkadaş çevrelerini kullanabiliyorlar. Okul çevresinden olan kırtasiyeler, servis ve turlar okulun alacağı kararların kendi ticari menfaatlerine uygun olmasını isterler. Bu beklentilerin, yanlılığın yanında pozitif katkıları da olabilir. Okul dışı imkanların kullanılmasında yakın çevrenin kullanılması bir taraftan da zenginlik oluşturmaktadır. Sendikaların idari, kişisel nüfus oluşturma çabaları için okul yönetiminin yetkisel alanını kullanmak isterler” (Erkek, Okul Müdürü, Hizmet Süresi: 22 yıl).

A23: “Okul çevresinde yer alan velilerin en basit isteklerinden biri öğretmen değişikliği talebidir. Öğretmeni değerlendirme yetisi, becerisi ve bilgisi olmayan velilerden gelen bu taleplerin olumlu yönde değerlendirilmesi çok sıkıntılıdır. Ayrıca veliler bu dönemde okullardan tablet beklemektedir. İhtiyacı olan ya da olmayan velilerden gelen bu talepleri okul yönetiminin gerçekleştirilmesi mümkün değildir. Diğer bir talep ise sendika yönetimlerinden, üyelerinin haftalık ders programlarının istedikleri şekilde yapılması ve üyelerine boş gün verilmesi gibi talepler gelmektedir” (Erkek, Okul Müdürü, Hizmet Süresi:8 yıl).

A10: “Geçenlerde bir velinin kendi ağzından duyduğum olay; öğrencisi rahatsızmış sabah 09.00’da ilaç alması gerekiyormuş mutlaka, okul yönetiminden okul öncesi gibi kızını sabahçı gruba değilde öğleden sonra ki gruba kayıt etmek istiyor haklı olarak ancak okul yönetimi bu mevzuyu dinlemeden hayır diyor. Ancak velinin eli uzun olduğu için il milli eğitim müdürüne kadar ulaşıyor, o hayır diyen müdür bu sefer il milli eğitim müdürünün emri ile bu kayıtları gerçekleştiriyor. Burda hem okul idaresi etiksel davranmıyor hem de veli baskı ile istediğini alıyor. Bu durumlara düşmemek için vatandaşın isteklerine kanunların el verdiği yeterlilikle bunu sağlamalıdır” (Erkek, Okul Müdürü, Hizmet Süresi: 21 yıl).

A17: “Okul çevresinin, okuldan güvenli ortam, temiz ve hijyenik alan, kaliteli eğitim, şeffaf yönetim, aktif iletişim gibi beklentileri bulunmaktadır. Okul çevresi, bu beklentilerin karşılanması noktasında söz hakkı ve yaptırım gücü olduğunu düşünmektedir. Bu durum kimi zaman yönetiminin istemediği kararları vermesine sebep olmaktadır. Örneğin, okul bahçesi içerisinde yer alan oyun parkının kullanımında zaman zaman gerçekleşen ve okul personeline olağan kabul edilen olumsuzluk durumlarından dolayı velilerin parkın kaldırılmasına yönelik talepleri olmuştur. Okul idaresinin parkın olumlu taraflarını velilere iletmelerine rağmen parkın kaldırılması yönündeki talepler devam etmiştir. Bu talepleri görmezden gelemeyen okul yönetimi oyun parkının kaldırılmasına karar vermek zorunda kalmıştır” (Erkek, Müdür Yardımcısı, Hizmet Süresi:15 yıl).

A5: “Okul çevresinin okul yönetiminden, okulun imkanlarından daha fazla yararlanma ile ilgili talepleri olmaktadır. Örneğin; öğrenci, veli ve çevredeki yetişkinlere yönelik daha fazla kurs, sportif faaliyetler, okulun bahçesinin daha fazla kullanımına yönelik talepleri olmaktadır” (Erkek, Okul Müdürü, Hizmet Süresi:18 yıl).

A7: “Okul çevresi, okulumuzda bulunan konferans salonunun ve okul bahçesinin fiziki olarak imkân sağlaması nedeniyle toplantı vb. etkinliklerde kullanılabilmesi talebinde bulunmaktadır” (Erkek, Müdür Yardımcısı, Hizmet Süresi: 15 yıl).

A22: “Okul çevresi, öncelikle bulunduğu okulun çevreye her yönü ile katkı sağlayacağı beklentisi içindedir. Bu beklentiler; okulun akademik başarısı, sosyal ve kültürel başarısı, öğrencilerin olumlu ve örnek davranış göstermeleri gibi beklentilerdir. Okul çevresi, okuldan genel olarak her yönüyle örnek bir okul olması beklentisi içindedir” (Erkek, Okul Müdürü, Hizmet Süresi: 19 yıl).

A2: “Tanıtım yapma, yayın satma, reklam ve kayıt gibi talepleri olmaktadır. Ticari yapılar okul idaresinden öğrenci ya da veliyi kendilerine yönlendirme konusunda istekte bulunmaktadır. A siyasi partisi il başkanı bir öğrencinin okul kaydı için okul yönetimini bunaltabilmektedir” (Erkek, Okul Müdürü, Hizmet Süresi: 22 yıl).

A3: “Öğrencilerin hal ve hareketleri, davranışları ve konuşmaları noktasında okul yönetiminden talepleri bulunmaktadır. Özellikle öğrencilerin kendi aralarında argo konuşmalarından duyulan rahatsızlık dile getirilmektedir” (Erkek, Okul Müdürü, Hizmet Süresi: 20 yıl).

A1: “Okul çevresinin, adres alanı dışından öğrencinin kaydının yapılması, öğrencinin bütün eğitim öğretim masraflarının okul tarafından karşılanması, anasınıfı aylık ücretlerinin alınmaması, sınıf değişikliği, öğretmen tercihi gibi birçok talepleri olmaktadır” (Kadın, Müdür Yardımcısı, Hizmet Süresi: 11 yıl).

### **Okul Yöneticilerinin Okullarda Alınan Kararlarda, Karşılanması Ya Da Yönetilmesi Sıkıntılı Talepler Olduğunda Neler Yaptıkları ile ilgili Bulgular**

Okul yöneticilerine okullarda alınan kararlarda, karşılanması yada yönetilmesi sıkıntılı talepler olduğunda neler yaptıklarına ilişkin görüşlerine Tablo 3’te yer verilmiştir.

Tablo 3: Okullarda alınan kararlarda, karşılanması ya da yönetilmesi sıkıntılı talepler olduğunda ne yapıyorsunuz? Bu isteği yerine getirme ya da yerine getirmeme durumunda yaşanan sıkıntıları nasıl çözüyorsunuz?

Görüşler	Kodlar
Kanun ve yönetmeliklere uygunluk	A1,A3,A5,A6,A7,A11,A12,A13,A17,A19,A21,A22,A23,A25,A26,A27,A31,A32
İkna	A2,A4,A8,A9,A10,A12,A16,A18,A21,A24,A28,A30
Reddetme	A2,A4,A6,A7,A8,A11,A12,A13,A17,A27,A31,A32
Okul idaresi ile istişare	A3,A9,A10,A15,A16,A20,A24,A29,A30,A32
Bir üst kuruma yönlendirme	A8,A10,A11,A15,A19,A20,A23,A28,A31
Okul ve öğrenci menfaati	A2,A11,A14,A17,A24,A27,A32,

Tablo 3'e göre yöneticilerin, okullarda alınan kararlarda, karşılanması ya da yönetilmesi sıkıntılı talepler olduğunda bu taleplerin en sık kanun ve yönetmeliklere uygun olarak çözüldüğü görülmektedir. Yöneticilerin, kanun ve yönetmeliklere uygunluktan sonra en sık kullandıkları çözüm yolları olarak ikna etme, reddetme, okul idaresi ile istişare, bir üst kuruma yönlendirme, okul ve öğrenci menfaatini düşünme gibi çözüm yollarını kullandıkları görülmüştür. Bazı öğretmen görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

A2: “Okulun ve öğrencilerin yararına olan haklı talepler, veli memnuniyeti açısından yerine getirilmeye çalışılırken, eğer talep ya da istekte okul ve öğrenci menfaati söz konusu değilse uygun bir şekilde yapılamayacağını anlatmaya çalışırız” (Erkek, Okul Müdürü, Hizmet Süresi: 17 yıl).

A4: “Öncelikle alınan kararlardan önce, alınacak kararlar ilgili tüm yasal düzenlemeleri uygun bir durum içerisinde değerlendiriyor, karşılıklı anlayış içerisinde konu ve karar ile ilgili istişare yaparak karar alıyoruz. Bazı istekleri yerine getirememeye durumunda ikna yöntemini kullanmayı tercih ediyoruz” (Erkek, Okul Müdürü, Hizmet Süresi: 20 yıl).

A13: “Okul yöneticisi olarak kanun ve yönetmeliklere uygun doğrultuda kararlar alıp uygulamaktayız. Eğer istenilen talepler kanun ve yönetmeliklere uygun değilse talepleri karşılamıyoruz. Bunun sonucunda da baskı ve tehditlere maruz kalabiliyoruz” (Erkek, Okul Müdürü, Hizmet Süresi: 15 yıl).

A23: “Okullarda alınması sıkıntılı kararlardan biri eğitim öğretim sezonu ortasında öğretmen değişikliği istenmesidir. Bu talepleri kurum içerisinde imkanlar ölçüsünde çözüyor eğer talepler uygun değilse velilere neden yapılamayacağını açıklayarak ikna etmeye çalışıyoruz. Okul servisleri okul giriş çıkış saatlerini kendi servis saatlerine uygun olarak düzenlenmesini talep edebilir. Bu talebi eğitim öğretim açısından, formasyon açısından inceleyerek okul idaresi olarak istişare ediyoruz” (Erkek, Okul Müdürü, Hizmet Süresi: 8 yıl).

A7: “Gelen talepler kanunlara, yönetmeliklere uygun değilse hemen ret ediyoruz. Velinin yerine getirilemeyecek bir isteği olduğunda, kanunların izin vermediği gerekçesi ile taleplerini yapamayacağımızı söylüyoruz. Örneğin; geçenlerde bir dershane müdürü gelip 12. Sınıf velilerinin telefon numaralarını isteyince, bunun kişisel verilerin korunması kanununa aykırı olduğunu söyleyerek isteğini reddettik” (Erkek, Müdür Yardımcısı, Hizmet Süresi: 15 yıl).

A21: “Okul çevresinden gelen talepler eğer kanun ve yönetmeliklere uygun ise yapıyoruz. Onun haricinde istenilen davranışlar kamu yararına, kamu etiğine ve toplumsal ahlak kuralları çerçevesinde yapılması zaruri ise uyguluyoruz onun haricinde yerine getiremiyoruz” (Erkek, Okul Müdürü, Hizmet Süresi: 20 yıl).

A15: “Resmi iş ve işlemlerin yürütülmesinde silsile yolu esastır. Okul yönetimine iletilen bir problemin veya talebin yönetimce çözülebilecek olması durumunda, sorun veya talep kurum içerisinde imkanlar ölçüsünde çözülür veya halledilir. Ancak bunun dışındaki durumlarda, silsile yolu takip edilerek üst kurumlara müracaat edilip sorunun çözümü için gerekli bilgilendirmeler ve yazışmalar yapılır. Bütün bu aşamalar, talep eden merci veya kişilerce paylaşılır” (Erkek, Müdür Yardımcısı, Hizmet Süresi: 22 yıl).

A16: “Okul, veli, öğretmen ve öğrenci iş birliği içerisinde karşılaşılan sıkıntılı durumlar çözüme kavuşturulmaktadır. Sorun kesinlikle görmezden gelinmeyip gerekli tedbirler ve önlemler alınmaktadır” (Erkek, Okul Müdürü, Hizmet Süresi: 21 yıl).

A15: “Okul yönetimi olarak, okulumuzun koyduğu kurallardan taviz vermeden ve kuralları uygulamada ısrarcı olarak, velilere haklarına razı olmaları gerektiğini anlatarak talepleri değerlendiriyoruz” (Erkek, Okul Müdürü, Hizmet Süresi: 23 yıl).

A20: “Okul idaresi ekibimle, istişare ediyoruz. Makül ve mantıklı talepleri dikkate alıyoruz. Olmayanları ilgili birimlere yönlendiriyoruz” (Erkek, Okul Müdürü, Hizmet Süresi: 22 yıl).

A18: “Sıkıntılı talepler olduğunda, bu talepleri neden yerine getiremediğimizi, konu ile ilgili bilgi ve belgeleri kendileriyle paylaşarak, iletişimi her zaman karşılıklı anlayış temeline dayandırarak çözüyoruz” (Kadın, Müdür Yardımcısı, Hizmet Süresi: 11 yıl).

A6: “Okul yönetiminden istenen taleplerin yerine getirilmesi, yönetimin uygulamalarının şeffaflık ve adil davranma ilkelerini ortadan kaldırıyor, bu faktörleri gelecek desteğin kaybedilmesi pahasına geri çeviriyoruz” (Erkek, Okul Müdürü, Hizmet Süresi: 20 yıl).

### Okul Yöneticilerinin Okul Çevresi ile Okul Yönetimi Arasındaki İlişkinin Sağlıklı Yürütülmesi Adına İhtiyaç Duyulan Düzenlemeler ile İlgili Bulgular

Okul yöneticilerinin okul çevresi ile okul yönetimi arasındaki ilişkinin sağlıklı yürütülmesinde ihtiyaç duyulan düzenlemelere ilişkin görüşler Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4: Okul çevresi ile okul yönetimi arasındaki ilişkinin sağlıklı yürütülmesi adına ihtiyaç duyulan düzenlemeler var mı? Bu konudaki düşüncelerinizi paylaşır mısınız?

Görüşler	Kodlar
Yeni düzenlemelere ihtiyaç vardır	A1,A2,A4,A5,A6,A8,A9,A10,A12,A13,A14,A15, A16,A17,A18,A19,A20,A21,A23,A24,A25,A27, A28,A29,A32
Yeni düzenlemelere ihtiyaç yoktur	A3,A11,A22,A26,A30,A31

Tablo 4 incelendiğinde yöneticilerin büyük bir kısmının (25) okul çevresi ile okul yönetimi arasındaki ilişkinin sağlıklı yürütülmesi adına yeni düzenlemelere ihtiyaç olduğunu ifade ettiği görülmektedir. Ancak yöneticilerin bir kısmı ise (6) yeni düzenlemelere ihtiyaç olmadığını ifade etmiştir. Bazı yönetici görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

A2: “Okul yönetiminin yetkilerinin artırılması ve yöneticiliğin meslekleştirilerek profesyonelleştirilmesi gerekmektedir” (Erkek, Okul Müdürü, Hizmet Süresi: 17 yıl).

A4: “Okul çevresi ile yönetimi arasındaki ilişkinin sağlıklı yürütülmesi için kanun ve yönetmeliklerle okul idaresini korumaya yönelik düzenlemeler yapılmalıdır. Çevredeki faktörlerin alınacak kararlardaki etkisi en aza indirilmelidir. Tarafsız hesap verilebilir, yasa ve yönetmeliklere bağlı genel ve mesleki etiği gözeten yaklaşıma destek verilmeli ve düzenleme yapılmalıdır” (Erkek, Okul Müdürü, Hizmet Süresi: 24 yıl).

A21: “Kesinlikle ihtiyaç vardır. Okullarda ve şirketlerde olduğu gibi halka ilişkiler departmanının oluşturulup, bu departmanın etkin bir şekilde çalışması sağlanmalıdır. İstekler ilk olarak birimde değerlendirilmeli, uygun olmayan talepler bu birim tarafından nedenleriyle beraber kişilere iletilmelidir. Bu halden uzaklaşmak gibi görünse de idarenin daha nesnel bir karar almasını sağlayacaktır” (Erkek, Müdür Yardımcısı, Hizmet Süresi: 25 yıl).

A5: “Bulduğumuz okul, kayıt ve nakil dönemlerinde aşırı talep almasından dolayı kayıt alanında oturan, adres değiştirenlerden dolayı sıkıntı yaşanmaktadır. Bu durumda sınıftaki öğrenci sayılarının fazla olmasının önüne geçilememektedir. Kayıt alanı dışındaki öğrencinin kaydının yapılmaması için adres değişikliğinin önünün kapatılması gerekir. Bu konuda üst birimler yerel düzenleme yapmalı, okul idaresi ile veliyi karşı karşıya getirmemelidir” (Erkek, Okul Müdürü, Hizmet Süresi: 23 yıl).

A20: “Okul yönetimi olarak karşılaşılan problemlerin büyük bir çoğunluğu fiziksel imkanlar ve çevresinden oluşmaktadır. Bu problemlerin çözümü içinde maddi imkanlar gerekmektedir. Okullar, içinde bulunduğu bu maddi imkanların en önemli kaynağını okul-aile birliklerinden sağlamaktadır. Çoğu zaman eğitim öğretim yılı içerisinde yapılacak çalışmaların planlanmasında ön görülen maddi gelirler istenildiği ölçüde sağlanamamaktadır. Aynı zamanda okul çevresinin, okuldan beklentilerini karşılayabilecek standartlara ulaşabilmesi için, okulların bağımsız bir bütçeye ihtiyacı bulunmaktadır” (Erkek, Müdür Yardımcısı, Hizmet Süresi: 15 yıl).

A23: “Okul çevresi ile okul yönetimi arasındaki ilişkinin sağlıklı yürütülmesi adına öncelikle kanun ve yönetmeliklerde düzenlemeler yapılmalıdır. Bu düzenlemelere bağlı olarak okul yöneticiliğinin meslekleşmesi sağlanmalıdır. Liyakat esaslarına uygun seçilen yöneticiler, lider özellikleri ile aldığı kararlarda bir düzen ve devamlılık sağlayacaktır. Kurum kültürü oluşturmada ve yöneticinin aldığı kararlarda kendini güvende hissetmesi gerekmektedir. Bu şekilde alınan kararlar günlük olaylara göre değil, uzun vadeli planlara uygun olarak gerçekleşecektir. Okul yöneticisi aldığı her kararın ardından, görev alamama ya da görevinin sona ermesi korkusu ve kaygısı yaşarsa kararların doğruluğu ve netliğinde sıkıntılar yaşanır. Okul yönetimi, eğitim kalitesinin düşmesi ya da artmasının birinci derecede sorumlusudur” (Erkek, Okul Müdürü, Hizmet Süresi: 8 yıl).

A25: “Okul yöneticileri, üzerlerinde bulunan çoğu zaman profesyonel meslek bilgisi gerektiren (taşıma işlemleri, okul sağlığı, iş sağlığı ve güvenliği vb.) fazla iş yükü ve sorumluluklarından dolayı okul menfaati ve mevzuat arasında tercih yapması gereken durumlarda insiyatif alamayacak duruma gelmişlerdir. Yöneticiler üzerindeki bu baskının hafifletilmesi için, gerekli mevzuat iyileştirilmesi ya da uzman personel kadrosu oluşturulması gerekmektedir” (Erkek, Müdür Yardımcısı, Hizmet Süresi: 18 yıl).

A9: “Okul çevresi ile okul yönetimi ilişkilerinin sağlıklı yürütülmesi; okul yönetiminin çevre ile iyi ilişkilerini menfaat beklentileri dışında tutması, özellikle yasal haklarının güvence altında olması, denetleme sisteminin güvenilir olması, imkanlarının asgari düzeyde okulun yaşamsal konularına cevap verebilmesi, personel politikalarının okul yönetimiyle ilintili olması gibi birçok faktöre bağlıdır” (Erkek, Okul Müdürü, Hizmet Süresi: 25 yıl).

A8: “Okul çevresi ve okul yönetimi arasındaki ilişkinin sağlıklı yürütülebilmesinin her şeyden önce karşılıklı anlayış ve güvene dayanması gerektiğini düşünüyorum” (Kadın, Müdür Yardımcısı, Hizmet Süresi: 5 yıl).

A18: “Okul çevresi ve okul yönetimi ile sınırlandırmadan tüm üst düzey siyasi ve bürokratların alt çalışanlarına vereceği kanunsuz emirler için çok büyük yaptırımlar uygulanmalıdır” (Erkek, Okul Müdürü, Hizmet Süresi: 25 yıl).

A6: “Okulumuzun çevresinde bulunan her kurumun/kuruluşun okulumuzu benimsemesi, aynı yaklaşımın eşit bir şekilde okulumuzda da benimsenmesi her daim okulun yararına olacaktır. İleriye dönük her okulun, kendisine en yakın olan kurum ve kuruluşlarla öğrencilerinin istifade etmesi noktasında çeşitli proje ve etkinliklerin gerçekleştirebileceği protokoller yapılabilir” (Erkek, Okul Müdürü, Hizmet Süresi: 24 yıl) şeklinde yeni düzenlemelere ihtiyaç duyulduğuna dair görüş bildirmişlerdir.

A3: “Mevcut düzenlemeler okulumuz açısından yeterlidir. Çünkü okullar merkezi yönetim anlayışıyla yönetildiği için başka bir düzenlemeye gerek yoktur” (Erkek, Okul Müdürü, Hizmet Süresi: 22 yıl).

A11: “Bir düzenlemeye ihtiyaç yoktur. Bunu mevzuatla çözemeyiz” (Erkek, Müdür Yardımcısı, Hizmet Süresi: 19 yıl).

## SONUÇ VE ÖNERİLER

### Tartışma

Araştırma bulgularına göre, okul yönetimine etki eden baskı gruplarının, veliler, sendikalar, üst kurum yöneticiler, ticari yapılar, siyasi gruplar olduğu görülmüştür. Elde edilen bu sınıflandırmalar Aydın (2004), Özcan (2014) ve Urun ve Toker Gökçe (2015) tarafından yapılmış olan çalışmalar ile benzerlik göstermektedir. Okul yönetiminin aldığı kararları etkileyen baskı gruplarının başında veliler gelmektedir. Velilerin, okul yönetiminden öğrencileri için istekleri olmakta bu isteklerini kendileri ya da diğer baskı gruplarıyla okul idaresine yaptırma çabasında oldukları görülmektedir. Yapılan araştırma sonucunda, sendikaların kendi amaçlarını gerçekleştirmek adına okullardaki üyeleri üzerinden okul yönetimine baskı yaptıkları ortaya çıkmıştır. Yapılan araştırmaya göre, ticari yapıdaki baskı gruplarının okul yönetiminden bireysel kazançlarını sağlamak adına istekleri olduğu söylenebilir. Yapılan araştırma sonucunda, üst kurum yöneticilerin veya siyasi grupların, okullarda çalışan bir öğrenci ya da öğretmenin işi için okul yönetimine baskı oluşturup isteklerinin yapılmasını istedikleri görülmektedir.

Araştırmaya göre, okul yöneticilerine okul çevresinin okul yönetiminden ne tür talepleri olmaktadır diye sorulmuştur. Yapılan araştırma sonucuna göre, okulun bulunduğu çevreye göre baskı gruplarının taleplerinin değiştiği görülmektedir. Baskı gruplarının taleplerinin, öğrenci işlerine dönük öğretmen ve sınıf tercih etme, daha fazla etüt veya kurs faaliyetine olanak verilmesi, veliler tarafından bazı derslerin gereksiz görülüp onların yerine temel derslerin verilmesi, öğrencilerin hal ve hareketlerinde değişim sağlanması, okulun kayıt bölgesi dışındaki alandan öğrenci kaydının yapılması; personel işleriyle ilgili olarak, ders saati ve ders programına yönelik olduğu görülmüştür. Okulun konferans salonunun ve okul bahçesinin toplantı vb. amaçlar için kullanmak istenmesi; sendikaların üye kazanmak için okul yönetiminden sendika tanıtım toplantıları yapmak istemeleri, ticari kuruluşların okullardan öğrenci ve velileri bu kuruluşlara yönlendirmesi ile ilgili talepleri ve reklam yapma istekleri olduğu görülmüştür. Okul çevresi baskı unsurlarının bu talepleri, Urun ve Toker Gökçe (2015) ile Şenaras (2017) tarafından yapılan araştırma çalışmalarından elde edilen sonuçlarla örtüşmektedir.

Araştırmaya göre, okul yöneticilerine okullarda alınan kararlarda, karşılanması ya da yönetilmesi sıkıntılı talepler olduğunda ne yapıyorsunuz diye sorulmuştur. Yapılan araştırma sonucuna göre, okul yöneticilerinin kendine gelen taleplerde, kabul etme, reddetme, ikna etme ya da bir üst kuruma yönlendirme gibi stratejileri uyguladıkları görülmüştür. Bulgular bu bağlamda Urun ve Toker Gökçe'nin (2015) sonuçlarıyla uyumluluk göstermektedir. Okul yöneticilerinin, gelen taleplerin kanun ve yönetmeliklere uygun, öğrenci ve okul yararına olduğu sürece kabulettikleri, eğer talep ve istekler uygun değilse kanunların izin vermediği gerekçesi reddettikleri ve ikna yöntemini kullandıkları görülmüştür. Yapılan araştırma sonucuna göre, başa çıkılamayan ya da yönetilemeyen taleplerde bir üst kuruma yönlendirdikleri görülmüştür.

Araştırmaya göre, okul yöneticilerine okul çevresi ile okul yönetimi arasındaki ilişkinin sağlıklı yürütülmesi adına ihtiyaç duyulan düzenleme var mıdır diye sorulmuştur. Yapılan araştırma sonucuna göre, baskı

gruplarıyla olan ilişkilerde okul yönetiminin yetkilerinin artırılması, okul yöneticiliğinin meslekleştirilmesi, kanun ve yönetmeliklerle okul idaresini korumaya yönelik düzenlemeler yapılması, üst yöneticiler tarafından okul yönetiminin desteklenmesi gerektiği görülmüştür. Okul yöneticileri, il ve ilçe Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından okul idaresi tarafından yapılması istenen, okullarda profesyonel meslek bilgisi gerektiren (taşımaya işlemleri, okul sağlığı, iş sağlığı ve güvenliği vb.) işlerde okullarda uzman ekiplerin olması gerektiğini öngörmüşlerdir. Yapılan araştırmalarda, okul yöneticilerinin okulun fiziki yapısı ve okul ihtiyaçları açısından her okulun kendi bütçesinin olması gerektiğini düşündükleri görülmüştür.

Okul yönetiminin bazen karşı çıkamadığı ve baş edemediği talepler karşısında yöneticinin kendini, kişisel olarak mesleki ve özsaygı kaybına uğradığı, mesleki motivasyonunu yitirdiği, bazı durumlarda ise kendini çaresiz, yetersiz, önemsiz ve dışlanmış hissettiği, kırgınlık yaşadığı, boş verme gibi hislere kapıldığı tespit edilmiştir.

### Sonuç

- ✓ Yapılan bu araştırmaya göre, okul yönetimine etki eden baskı gruplarının, veliler, sendikalar, üst kurum yöneticiler, ticari yapılar, siyasi gruplar olduğu görülmüştür. Görüşme yapılan yöneticilerden çok az bir kısmı da okul yönetimine, baskı gruplarının bir etkisinin olmadığını belirtmiştir.
- ✓ Araştırma sonucuna göre, baskı gruplarının okul yönetiminden daha çok kayıt, öğretmen ve sınıf isteği, öğrenci bilgileri, okulun fiziki imkanlarından yararlanma, okulun akademik başarısının yükseltilmesi, sosyal ve kültürel başarı, tanıtım ve reklam yapma gibi taleplerinin oldukları ifade edilmiştir.
- ✓ Araştırma sonucuna göre, okul idarecilerinin gelen talepleri kabul etme, ikna etme, ret etme ya da diğer üst kurumlara yönlendirme stratejilerini uyguladıkları görülmüştür.
- ✓ Araştırma sonucuna göre, okul yönetiminin okul çevresiyle arasındaki ilişkileri sağlıklı yürütülebilmesi için yeni düzenlemelere ihtiyaç duydukları sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada, görüşmeye katılan okul idarecilerine ilk olarak okulların çevresindeki aktörlerin (kişi/kurum/kuruluş) okul yönetiminin aldığı kararları etkiler mi diye sorulmuştur. Görüşmeye katılan idarecilerin çoğunluğu okulların çevresindeki aktörlerin okul yönetimini etkilediğini belirtmişlerdir.

### Öneriler

- ✓ Okul yönetiminin, baskı gruplarıyla olan ilişkilerde edilgen taraf olmaması için okul yöneticilerinin yetkilerinin artırılması gerekmektedir. Daha özerk yapıya kavuşturulmalıdır.
- ✓ Mevcut durumda okullardaki yöneticilerin yeterli özlük haklarına sahip olmadığı aynı zamanda yaptıkları görevleri itibarıyla taşıdıkları sorumluluğun fazla olmasından dolayı özlük hakları genişletilmelidir.
- ✓ Okul idaresi birçok farklı yönetim alanını içinde barındırdığından yine eğitim içinden seçilecek yöneticilerin profesyonelleştirilerek yönetim faaliyetleri yerine getirilmelidir. Yöneticiliğin meslekleşmesi ile özlük haklarında iyileştirme, maddi imkanlarının artırılması ile daha cazip hale getirilecek olan eğitim yönetimi meslekleşmesi yönünde ivmelenmelidir.
- ✓ Okul yönetimine yapılan baskılara karşı, okul yönetiminin vereceği kararlar açısından kanun ve yönetmeliklerle okul idaresini korumaya yönelik düzenlemeler yapılması gerekmektedir.
- ✓ Okul yönetimi hakkında bir üst kuruma yapılan şikayetlerde, üst kurumdaki yöneticilerin nesnel ve yöneticiyi savunacak tavırlar sergilemesi ve buna göre kararlar alması gerekmektedir.
- ✓ İl ve ilçe Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından okul yönetiminden yapılması beklenen ve profesyonel meslek bilgisi gerektiren iş ve işlemler için kurumlarda uzman ekiplerin yer alması gerekmektedir. İdarede ve büro işlerinde yeteri kadar personel görevlendirilmelidir.
- ✓ Ticari amaçlı baskı gruplarının, kuruma yapacağı maddi destekleri için okul yönetiminin alacağı kararları baskı gruplarının isteğine göre şekillendirmemesi için her okulun kendine ait bütçesinin olması gerekmektedir.
- ✓ Okul yönetiminin çevresel faktörlerden gelen çeşitli konulardaki talepleri geri çevirmesi durumunda araya birilerinin konularak okul yönetimine yapılan baskı ve bunaltmaların son bulması gerekmektedir.

### KAYNAKÇA

1. Akturan, U., & Esen, A. (2017). Fenomoloji. U. Akturan, & T. Baş içinde, *Nitel Araştırma Yöntemleri* (s. 85-100). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

2. Altun, B., & Sarpkaya, R. (2017). Eğitim Yönetiminde Politik Modeller. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 1-12.
3. Arı, T. (2013). *Uluslararası İlişkiler Ve Dış Politika*. Bursa: Marmara Kitap Merkezi Yayınları.
4. Aslanargun, E. (2007). Okul - Aile İşbirliği ve Öğrenci Başarısı Üzerine Bir Tarama Çalışma. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(18), 119-135.
5. Aydın, A. (2015). *Sınıf Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
6. Aydın, İ. (2004). Okul Çevre İlişkileri. Y. Özden içinde, *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
7. Aydoğan, İ. (2006). İlköğretim Okullarında Okul-Çevre İlişkilerinin Düzeyi. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 121-136.
8. Aytaç, T. (2018). *Eğitim Yönetiminde Yeni Paradigmalar / Okul Merkezli Yönetim*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
9. Balcı, A. (2016). *Açıklamalı Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
10. Başar, H. (2000). *Eğitim Denetçisi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
11. Başar, H. (2016). *Sınıf Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
12. Başaran, İ. E. (1996). *Türkiye Eğitim Sistemi*. Ankara: Yargıcı Matbaası.
13. Bayrakçı, M., & Dizbay, S. (2013). Ortaöğretim Kurumlarında Okul-Aile Birliklerinin Okul Yönetimine Katılım Düzeyleri (Kocaeli İli Örneği). *Sakarya University Journal of Education*, 3(1), 98-112.
14. Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies For Taking Charge*. New York: Harper & Row.
15. Bilgici, Ö. (2010). *Baskı Gruplarının Siyasi Karar Alma Organları Üzerindeki Etkisi: Türkiye Barolar Birliği Örneği*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
16. Bozkurt, E., Üstün, A., & Bayar, A. (2018). Okul Yöneticilerinin Okul Çevre İlişkileri İle İlgili Sorunları ve Çözüm Önerileri. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(3), 2561-2574.
17. Bursalıoğlu, Z. (2015). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
18. Bush, T. (2006). Theories Of Educational Management. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 1(2), 1-25.
19. Ceylan, M., & Akar, B. (2011). Ortaöğretimde Okul- Aile İşbirliği İle İlgili Öğretmen ve Veli Görüşlerinin İncelenmesi (Karacasu Lisesi Örneği). *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 43-64.
20. Çalık, C. (2007). Okul Çevre İlişkisinin Okul Geliştirmedeki Rolü: Kavramsal Bir Çözümleme. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(3), 123-140.
21. Çalışkan, M. S., & Güçlü, M. (2014). Etkili Okul-Çevre İlişkisinde Ailenin Katkısına İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(34), 750-759.
22. Çelik, N. (2005). *Okul-Aile İlişkilerinde Yaşanan Sorunlar*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
23. Çetin, M. (2003). Örgüt Kuramları Perspektifinden Halkla İlişkilerin Gelişimi. *İletişim Dergisi*, 18, 31-58.
24. Dalin, P. (1993). *Changing the School Culture*. London: Cassel.
25. Elmacıoğlu, T. (2012). *Başarıda Aile Faktörü*. İstanbul: Yediveren Yayınları.
26. Erdoğan, Ç., & Demirkasımoğlu, N. (2010). Ailelerin Eğitim Sürecine Katılımına İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(3), 399-431.
27. Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
28. Erkilet, A. (2008). M. Şentürk, & A. Erdoğan içinde, *Sivil Toplum Kavramı Tartışmaları*. İstanbul: Kaknüs Yayınları.
29. Gül, G. (2004). Birey Toplum Eğitim ve Öğretmen. *HAYEF Journal of Education*(1), 223-236.
30. Gül, H. (2006). Çevresel Baskı Gruplarının Okulun Genel İşleyişine Etkileri (Kocaeli-İzmit Örneği). *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(11), 71-84.

31. Gürbüz, R., Erdem, E., & Yıldırım, K. (2013). Başarılı Okul Müdürlerinin Özellikleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*(20), 167-179.
32. Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2015). *Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama*. (S. Turan, Çev.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
33. İnandı, Y. (2016). Okula Toplumsal Katılım. R. Sarpkaya (Dü.) içinde, *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
34. Kapani, M. (2014). *Politika Bilimine Giriş*. Ankara: Bilgi Yayınevi.
35. Kara, E. (2007). *Türkiye'de Baskı Grupları ve TSK'nın Kamuoyu Oluşturmadaki Rolü ve Etkisi*. Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
36. Karip, E. (2005). Yönetim Biliminin Alanı ve Kapsamı. Y. Özden içinde, *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı* (s. 4-39). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
37. Kaya, Y. K. (1993). *Eğitim Yönetimi Kuram Ve Türkiye'deki Uygulama*. Ankara: Set Ofset Matbaacılık.
38. Kitapçioğlu, T. (2013). Baskı Grupları ve Demokrasi. *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*(106), 357-392.
39. Koçak, Y. (1991). Okul Aile İletişiminin Engelleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*(6), 129-133.
40. Kolay, Y. (2004). Okul - Aile - Çevre İş Birliğinin Eğitim Sistemindeki Yeri ve Önemi. *Milli Eğitim Dergisi*(164). 09 23, 2020 tarihinde [https://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli\\_Egitim\\_Dergisi/164/kolay.htm](https://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/164/kolay.htm) adresinden alındı
41. Konan, N., Çetin, R. B., & Yılmaz, S. (2017). Okul Müdürü Görevlendirmeye İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(1), 147-160.
42. Kuzu, B. (1985). Kamu Yönetiminde Baskı Gruplarının Rolü ve Memleketimizdeki Duruma Kısa Bir Bakış. *İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası*, 51(1-4), 65-136.
43. Özbaş, M., & Badavan, Y. (2009). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul-Aile İlişkileri Konusunda Yapmaları Gereken ve Yapmakta Oldukları İşler. *Eğitim ve Bilim*, 34(154), 69-81.
44. Özcan, K. (2014). Çevresel Baskı Gruplarının Okul Yönetimine Etkileri (Adıyaman İli Örneği). *e-International Journal of Educational Research*, 5(1), 88-113.
45. Özdemir, S. (2013). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
46. Özdemir, S., Yalın, H. İ., & Sezgin, F. (2004). *Öğretmenlik Mesleğine Giriş*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
47. Özmen, F., & Kömürlü, F. (2010). Eğitim Örgütlerine Yönetici Seçme ve Atamada Yaşanan Sorunlar ve Yönetici Görüşleri Temelinde Çözüm Önerileri. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(1), 25-33.
48. Öztekin, A. (2016). *Siyaset Bilimine Giriş*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
49. Şenaras, B. (2017). *İlk ve Ortaokullarda Veli Baskısı "Müdür ve Öğretmen Görüşleri"*. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
50. Şişman, M., & Turan, S. (2004). Eğitim ve Okul Yönetimi. Y. Özden içinde, *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
51. Taymaz, H. (2009). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
52. Tschannen-Moran, M. (2001). Collaboration and the Need for Trust. *Journal of Educational Administration*, 39(4), 308-331.
53. Urun, Z., & Gökçe, A. T. (2015). Okul Müdürlerinin Baskı Gruplarının İstekleri ile Başa Çıkma Taktikleri. *Journal of Teacher Education and Educators*, 4(1), 105-125.
54. Yavuz, Y. (2004). Okulda Yönetime ve Karara Katılma. *Eğitim Bilim Toplum*, 1(6), 45-67.
55. Yavuzer, H. (2018). *Eğitim ve Gelişim Özellikleriyle Okul Çağı Çocuğu*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
56. Yiğit, B., & Bayrakdar, M. (2016). *Okul Çevre İlişkileri*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
57. Yıldırım, N. (2011). Okul Yönetimi ve Dengeye İlişkin Kuramsal Bir İnceleme. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2), 389-404.