

Okullarda Şikayet Yönetimi: Vignette Tekniği Uygulaması

Complaint Management In Schools: Vignette Technical Application

Mukadder BOYDAK ÖZAN

Fırat Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimler Bölümü, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, Elazığ, Türkiye

Makalenin Geliş Tarihi: 26.08.2014

Yayına Kabul Tarihi: 10.03.2015

Özet

Eğitim kurumlarında başarının artması ve devamlılığın sağlanması, gelen şikâyetlerin yönetimi ile yakından ilgilidir. Bu süreçte önemli görevler üstlenen okul yöneticilerinin şikâyet yönetim becerilerinin belirlenmesi çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Nitel araştırma ile desenlenen bu çalışmada içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalında tezsiz yüksek lisans eğitimi gören ve okul yöneticiliği görevi olan 39 kişi araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplamak için vignette tekniğinden yararlanılmıştır. Okul yöneticilerine literatüre dayalı üç kısa hikâye sunularak bu şikâyetleri ne şekilde yöneteceklerine ilişkin görüşleri alınmıştır. Bu görüşler problem çözme basamaklarına uygun olarak analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; yöneticiler kendilerine gelen şikâyetlerin önce doğruluğunu araştırmakta, sorunun kaynağını irdelemekte, olaya farklı bakış açılarıyla yaklaşmaktadır. Şikâyet edilen konuya ya da kişiye ilişkin tarafsız bir yaklaşım sergilemektedirler. Ayrıca bu süreçte her bir yöneticinin kendi özel yöntemlerini kullandıkları, şikâyet yönetim sürecinde herhangi bir sistematik olmadığını görmüştür.

***Anahtar Kelimeler:** Şikâyet yönetimi, okul yöneticisi, vignette tekniği*

Abstract

Improving the success at educational institution and providing continuity have a close relationship with complaint management. The aim of this study is to determine the capability of complaint management of school principals who have an important duty during this process. For this study which is modified as Qualitative Research, content analysis method was used. The sample of this study is 39 school principals who are studying for master degree at Fırat University, Division of Educational Administration, Supervision, Planning and Economics. In this study, vignette technique was used to obtain data. By giving three short stories which are based on literature, the opinion of school principle was asked how they would manage the complaint. These opinions were analyzed according to the steps of problem solving. According to the results which are obtained; principles are primarily searching the trueness of the complaint then, examining the source of the problem and their approaches are different from each other. They have objective attitude regardless of the complaint subject or person. Moreover, during this process each principle uses their own method and it shows that there is no systematic approach.

***Keywords:** Complaint management, school principals, vignette technique*

1. Giriş

Klasik yönetim anlayışının hâkim olduğu dönemlerde, müşteri memnuniyetinden çok, ürünün veya hizmetin üretiminden satışına kadar olan süreç önemsenirdi. Üretim sektöründe yaşanan süreç, hizmet sektöründe de benzer şekilde işlemekteydi (Alper, 2010:1). Endüstri devrimine geçiş ile birlikte sanayi sektöründe seri üretimlerin başlaması müşteri memnuniyetini odak noktası olarak dikkate almaya başlayan çağdaş yönetim anlayışının doğmasına etmen olmuştur. Çağdaş yönetim anlayışı ile birlikte müşteri ve pazar arasındaki ilişki ön plana çıkarmıştır. Küreselleşme, teknoloji ve bilginin gelişmesiyle birlikte müşterinin pazar seçimini etkilemeye başlamıştır (Eşkinat, 2009:208).

Hizmet sektöründe, müşterilerin farkındalıklarının ve beklentilerinin değişmesi, teknolojinin gelişmesi, karmaşıklaşması ve rekabet unsurlarının sürekli gelişmesi vb. ilerlemeler hizmet ve kalite kavramlarını karşı konulmaz bir şekilde birbirine bağlanmıştır (Eşkinat, 2009:3). Artık günümüzde üretim ve hizmet sektöründe müşteri memnuniyeti son derece önemli bir yere sahiptir. Bu da örgütlerin devamlılığı açısından belirleyici bir öneme sahiptir. Mal üreten örgütler için benzer durum hizmet üreten örgütlerden olan eğitim örgütleri için de geçerlidir. Eğitim örgütlerinin temel belirleyicileri olan okul yöneticileri, öğretmen, öğrenci ve velilerin, okullarda sunulan eğitim hizmetinin nitelik ve niceliğinden memnun olma düzeyleri, öğretimde etkililik açısından son derece önemlidir. Bu nedenle eğitim paydaşlarının memnuniyetsizliklerinin giderilmesi açısından şikâyet mekanizmasının işletilmesi son derece önemlidir. Şikâyet kavramı; beklentilerin karşılanmamış olması (Barlow, Moller, 2009:38), hizmet tecrübesinde yaşanan tatminsizliğin üçüncü bir şahsa veya kuruma resmi olarak ifade edilmesi (Lovelock ve Wright, 1999:211), hizmet alanlardan gelen olumsuz geri dönüt (Bell, Mengüç ve Stefani, 2004:113) şeklinde tanımlanabilir. Aynı zamanda örgütler için ürün veya hizmetin aksayan yönlerinin düzeltilmesi için bir fırsat, ürün veya hizmet kalitesi hakkında bilgi edinebildiği bir araç olarak ifade edilebilir (Barlow ve Moller, 2009:272). Sayılan bu özelliklerin yanı sıra şikâyetler örgütlerin ürün ve hizmetlerinin geliştirme ihtiyacı olduğunu fark etmesinin doğrudan bir yolu olarak görülmeli ve müşteri hizmetini daha da ileriye götürmek için bir fırsat olarak algılanmalıdır (Bosch ve Enriquez, 2005). Şikâyet yönetimi mal üreten örgütlerde olduğu kadar hizmet üreten eğitim örgütlerin de de hizmetin kalitesine ilişkin eksiklerin belirlenmesinde, müşteri memnuniyetinin önündeki engellerin tespit edilmesinde, müşteri sadakatinin oluşturulmasında ve müşteri ilişkilerinin yönetimi sürecinde vazgeçilmez bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Sarıdaldı, ve Sevim, 2009:110). Sürecin başlangıcında hizmet alanların olumsuz deneyimleri şikâyet mekanizmasını devreye sokmaktadır. (Kivela ve ark, 1999:27). Ancak Devenci'ye göre (2010:46) örgütler için hizmet alanların olumsuz deneyimlerden çok olumlu deneyimlerini paylaşmaları örgüte yönelik şikâyetleri azaltacaktır.

Hizmet alanların üretilen hizmete ilişkin memnuniyetsizliğe sebep olan etkenlerin belirlenip, çözüme kavuşturulması şeklinde tanımlanan şikâyet yönetimi; mal veya

hizmetlerdeki kusurun giderilmesi yoluyla hizmet alan ya da ürünü satın alan kişiyi memnun ederek, elde tutabilmenin etkili araçlarından biridir (Sarıdaldı ve Sevim, 2009:114; Odabaşı, 2000:160). Şikâyetler, hizmet alanlarının gereksinimlerinin yeterince karşılanmadığını göstermektedir. Sadece eğitim örgütlerinde değil, bütün hizmet örgütlerinde hatalar ile karşılaşmak olağan bir durumdur (Sing ve Widing, 1991:30). Farklı bir bakış açısıyla şikâyet mekanizmasının çalışmaması her zaman örgütsel çıktıların istenen düzeyde olduğunu göstermez (Scriabina ve Fomichow, 2007:7). Özellikle hizmet sektöründe şikâyetlerin hızlı bir şekilde giderilmesi, örgütün devamlılığı açısından son derece önemlidir. Bu aşamada paydaşlara iletilen şikâyetlerin yönetim süreci önem kazanmaktadır. Şikâyetin etkin çözümü, örgütten ya da örgütün sunduğu hizmetten memnun olmayan paydaşların güveninin yeniden kazanılması için bir zorunluluktur (Taşkın, 2005). Alanyazında ki çalışmaların büyük çoğunluğu, örgütlerin yüksek kalitede bir şikâyet yönetim sürecine sahip olmalarının gerekliliğini vurgulamaktadır (Homburg, Fürst ve Koschate, 2010:265; O'neill ve Mattila, 2008:216). Etkin şikâyet yönetimi öncelikle şikâyetlerin ele alımı ve çözümü konusunda başarılı bir örgütsel yapının kurulmasını ve ardından da işletme içinde şikâyet yönetiminin nasıl yapılandırılacağına belirlenmesini gerektirmektedir (Eşkinat, 2009:38).

Şikâyet yönetimi, aynı sorunla karşılaşan tüm hizmet alanlara aynı çözümü sunmak ve örgüt içerisinde tutarlılığı sağlayabilmek önemlidir. Bu örgütsel devamlılık açısından ve hizmet alanların sürekliliği açısından gereklidir (Demiray, 2010:60). Şikâyet yönetimi, şikâyetleri ele almadan daha fazlasıdır. Örgütler, memnuniyetsizlik yaşayan paydaşlarını bu sayede geri kazanabileceklerdir (Larivet ve Brouard, 2010). Birçok paydaş, şikâyetlerinin örgüt tarafından ciddi bir şekilde ele alınacağını düşündüğünde örgütsel bağlılık düzeyleri pozitif etkilenecektir (Hansen, Wilke ve Zaichowsky, 2009:2).

Şikâyet yönetim becerisi örgütlerin devamlılığını sürdürmede önemli adımlardan birisidir. Örgüt içerisinde mevcut olan şikâyet sadece yönetim kademesini değil tüm örgütü ilgilendirmektedir. Şikâyet yönetiminin iyi bir şekilde yürütüldüğü örgütlerin taşıdığı özellikleri Robert ve Sandy(2002:144-145) aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

Örgütün sahip olduğu şikâyet çözme kültürü vardır. Şikâyetler örgüt içerisinde ciddiye alınmaktadır.

Kolay ulaşılan ve de anlaşılabilir şikâyet çözme sürecine sahiptirler.

Şikâyet çözme süreçleri basit ve anlaşılabilir.

Şikâyet yönetimine ilişkin sistemli bir takip söz konusudur. Örgütün müşterileri çözümün tatmin edici olup olmadığını kontrol edebilmektedirler.

Okul müdürlerinin karşılaşılabileceği şikâyetler öğrenciler, veliler, öğretmenler ya da okul çevresinden insanlar tarafından yapılabilmektedir. Byrnes ve Baxter (2006:92-93) okul müdürlerinin karşılaştıkları şikâyetleri (1) Kantin Hizmet-

leri, (2) Güvenlik, (3)Ders programı, (4) Öğretmenler ve diğer destek personeli ile ilgili durumlar, (5) Politikalar ve (6) iletişim sorunları şeklinde sıralanmışlardır.

Okul müdürüne ulaştırılan şikâyetler ister küçük çaplı isterse de büyük çaplı olsun çözüm için hemen adım atılması gereklidir. Çünkü çözülmeyen şikâyet ve sorunlar daha sonra büyüyerek çözülmesi iyice zorlaşacak sorunlar haline dönüşecektir. Şikâyetlerin iyi yönetilebilmesi ve çözüme kavuşturulmasında okul müdürlerinin dinleme, problem çözme, kişiler arası iletişim ikna ve tutarlılık davranışına ilişkin özelliklere sahip olmaları gerekmektedir.

Okul müdürlerinin gelen şikâyetleri nasıl yönettikleri kurumun sağlıklı bir şekilde işleyişi açısından önem taşımaktadır. Bu nedenle okullarda şikâyet yönetim sürecinde okul müdürlerine önemli görevler düşmektedir. Ülkemizde eğitim örgütlerinde şikâyet yönetimine ilişkin herhangi bir sistemin veya herhangi bir şikâyet yönetim modelinin olmayışı, bu konuya ilişkin gerekli ehemmiyetin verilmediğini göstermektedir.

Şikâyetleri çözüme doğru yaklaşım, şikâyete neden olan temel nedenleri ortadan kaldıracak doğru çözümlerin uygulanmasıyla mümkün olmaktadır. Bu durum şikâyet yönetimi kavramını önemini ortaya koymaktadır. Okullarda şikâyet yönetimi var olan sorunların açığa çıkması ve bunların çözümlenmesi sürecinde önemli bir yer teşkil etmektedir. Dolayısıyla başarının artması ve devamlılığın sağlanması için gelen şikâyetlerin nasıl yönetildiğini ve bu sürecin nasıl işlediğini belirlemek önem taşımaktadır.

Şikâyet yönetimi hakkında yabancı literatürde pek çok araştırma olmasına rağmen yerli literatürde az sayıda araştırmaya rastlanmıştır. Bu araştırmaların ise turizm ve işletme gibi hizmet sektörlerinde daha çok müşteri şikâyetleri üzerinde yoğunlaştığı görülmüştür (Eşkinat, 2009; Kılıç ve Ok, 2012; Kılınc, 2011; Kitapçı, 2008; Köse, 2007; Sarı, 2008). Türkiye’de okullarda şikâyet yönetimiyle ilgili olarak yükseköğretim kurumlarını kapsayan öğrenci şikâyet yönetimine ilişkin Görmüş ve diğerleri (2013) tarafından yapılmış bir araştırma söz konusudur. Ancak okullarda şikâyet yönetimine ilişkin yeterli çalışma olmadığı için bu araştırmanın gelecekte yapılacak araştırmalara temel oluşturacağı ve literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada okul yöneticilerinin şikâyet yönetim becerileri belirlenmeye çalışılmıştır. Okullarda şikâyet yönetimiyle ilgili az sayıda çalışma olduğu için gelecekte yapılacak çalışmalara temel oluşturması ve literatüre katkı sağlaması açısından önem taşımaktadır. Araştırmanın amacı doğrultusunda okul yöneticilerinin sık karşılaştıkları şikâyet durumlarını nasıl çözümlediklerini belirlemek amacıyla öğrenciler, veliler ve öğretmenler tarafından sık sık dile getirilen şikâyetler üç farklı örnek olay şeklinde yöneticilere yöneltilerek nasıl çözümleneceği konusunda yanıtlar aranmıştır.

Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

Okul müdürlerinin karşılaştıkları şikâyetler karşısında bu şikâyetleri çözme becerilerine ilişkin görüşleri nelerdir?

Okul müdürlerinin şikâyetlerin çözümünde kullandıkları problem çözme basamakları (problemin tanımlanması, problemin sebeplerinin belirlenmesi çözüme ilişkin planlamanın yapılması, planların uygulanması, sonuçların gözden geçirilmesi) nelerdir?

Okul müdürlerinin görev yaptıkları okulların türüne göre şikâyet yönetimi becerilerine ilişkin görüşleri nelerdir?

2. Yöntem

Araştırma tarama türünde betimsel bir çalışma olup son yıllarda nitel araştırma yöntemlerinde veri toplamak için sık kullanılan vignette tekniği (kısa hikâyeler) kullanılmıştır. Okullarda şikâyet yönetimine ilişkin vignette tekniği ile yapılmış çalışmaya rastlanmamıştır. Finch (1987:106) vignetteyi, önceden belirlenen bir konuda görüşülen veya bilgisine başvurulmuş bir kişiye yönelik olarak hazırlanan ve içinde hayali karakterlere ait farazi durumlara ilişkin anlatımlar olduğu kısa hikâyeler olarak tanımlamıştır. Vignette; algıların, inançların ve tutumların incelenmesinde önemli noktalara referans olan bireyler ve durumlar hakkındaki hikâyeler olarak açıklanmış ve bu hikâyelerin önceki araştırma bulgularına, alan uzmanlarının görüşlerine ya da yaşanmış durumlara dayalı olarak oluşturulduğu ileri sürülmüştür (Carlson, 1996:4; Rahman, 1996:36; McKeganey vd., 1995:1254).

Vignette tekniği eğitimin çeşitli alanlarında farklı konular için uygulanmıştır. Nitel olma özelliğinden dolayı daha küçük örneklem gruplarına uygulanması ve katılımcılardan derinlemesine bilgi sağlaması gibi avantajlara sahiptir (Taşar, 2006:58).

Çalışma Grubu

Çalışma grubunun belirlenmesinde olasılık temelli örnekleme yöntemleri içinde yer alan amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı (yargısal) örneklemede araştırmacı kimlerin seçileceği konusunda kendi yargısını kullanır ve araştırmacının amacına en uygun olanları örnekleme alır (Balcı, 2005:91). Çalışma grubunu, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı'nda tezsiz yüksek lisans eğitimi gören ve okul yöneticiliği görevi olan 39 kişi oluş-turmaktadır. Okul yöneticilerinden 13'ü ilkökul, 15'i ortaokul ve 11'i devlet liselerinde görev yapmaktadırlar.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada araştırmacı tarafından vignette tekniğine uygun olarak oluşturulan kısa hikâyeler veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Kısa hikâyelerin oluşturulma

süreçleri aşamalarıyla birlikte aşağıda açıklanmıştır:

1. *Aşama*: Çalışmanın başında şikâyet yönetimi ve okullardaki şikâyet durumlarıyla ilgili literatür taraması yapılarak ilgili çalışmalar incelenmiştir.

2. *Aşama*: Literatürde vignette tekniği ile yapılmış çalışmalar taranmış ve bu teknik hakkında bilgi toplanarak kısa hikâyelerin özellikleri ve oluşturulmasında dikkat edilecek hususlar incelenmiştir.

3. *Aşama*: Okullara gidilerek yönetici, öğretmen, öğrenci ve velilerle görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmelerle okullarda en sık karşılaşılan şikâyet durumları belirlenmiştir.

4. *Aşama*: Bu aşamaların sonunda öğretmen, öğrenci ve veliler tarafından okul yöneticilerine en sık gelen şikâyetleri yansıtan 11 kısa hikâye oluşturulmuştur. Bu hikâyeler Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri bölümünde görev yapan üç alan uzmanı öğretim üyesi tarafından incelenmiştir. İncelemeler sonucunda kısa hikâyelerden gerek kurgusu gerekse içeriği okullardaki şikâyet yönetimini en iyi yansıtan üç tanesi bu çalışma için seçilmiştir.

Geriye kalan üç kısa hikâye; öğretmen ve öğrenci şikâyetlerini yansıtmaktadır. Bu şikâyetlerin hepsi okul yöneticilerine gelen ve onlar tarafından çözümlenmesi beklenen şikâyet durumlarıdır. Şikâyetleri yansıtan kısa hikâyeler görüşme formu olarak düzenlenmiştir. Forma alınan her bir hikâyeye numara verilmiştir (KH1, KH2,... ,KH6). Daha sonra bu formlar okul yöneticilerine dağıtılmış, gerekli açıklamalar yapılarak her kısa hikâyenin sonunda yer alan “Okul yöneticisi olarak bu şikâyeti nasıl yönetirdiniz” sorusuna yanıt vermeleri istenmiştir. Okul yöneticileri tarafından doldurulan bu görüşme formları araştırmanın temel veri kaynağı olarak kabul edilmiştir.

Verilerin Analizi

Okul yöneticilerinin görüşleri dikkate alınarak elde edilen verilerin analizinde nitel araştırmaların çözümlenmesinde kullanılan “içerik analizi” yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizinde, temelde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunu okuyucunun anlayabileceği bir biçimde organize ederek yorumlamaktır. İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Bu yolla veriler tanımlanmaya, verilerin içinde saklı olabilecek gerçekler ortaya çıkarılmaya çalışılır (Yıldırım, Şimşek, 2011:227). Çalışmada ilk olarak okul yöneticilerinin görüşme formlarına vermiş oldukları yanıtlar incelenmiş ve toplanan bütün veriler (39 görüşme formu) geçerli kabul edilmiştir. Daha sonra bu görüşme formları üzerinde çözümlenmeler yapılmış ve formların her birine sırayla sayı numarası verilerek her bir soru için bir Word belgesi oluşturulmuştur. Bilgisayar ortamına aktarılan yanıtlar istatistik veri analiz programı Nvivo 8 (demo versiyonu) kullanılarak analiz edilmiştir. Okul yöneticilerinin görüşlerinin analizinde, ifadelerin benzerliğine göre gruplandırılmalar yapılarak temalar oluşturulmuş ve

görüşler uygun temalara yerleştirilmiştir. Ayrıca çalışmada okul yöneticilerinin görüşlerine ilişkin frekans değerleri belirlenmiştir. Her bir temada dikkat çeken katılımcı görüşlerine doğrudan alıntılarla yer verilmiştir. Araştırmanın güvenilirliğini ölçmek için, yönetici görüşlerinin yerleştirildiği temayı temsil edip etmediğini görebilmek amacıyla uzman görüşüne başvurulmuştur. Bu doğrultuda uzman tarafından incelenmesi istenen soru formlarından elde edilen yanıtlar ile araştırmacı tarafından oluşturulan tema listesi, hiçbir yanıt dışarıda kalmayacak şekilde eşleştirilmiştir. Ayrıca araştırmanın güvenilirliğini ölçmek için Miles ve Heberman'ın geliştirdiği; Uzlaşma Yüzdesi(P) = Görüş Birliği (Na) / (Görüş Birliği (Na) + Görüş Ayrılığı (Nd)) X 100 formülü kullanılmıştır. Nitel çalışmalarda, uzman ve araştırmacı değerlendirmeleri arasındaki uyumun %90 ve üzeri olduğu durumlarda güvenilirlik sağlanmış olmaktadır (Saban, 2008:467). Buna göre görüşüne başvuru uzman sadece yedi ifadeyi araştırmacılardan farklı bir kategoriyle yerleştirmiştir. Bu hesaplamanın ardından araştırmanın güvenilirliği; $P = 462 / (462 + 22) \times 100 = \%95$ olarak bulunmuş ve araştırmanın iç geçerliği sağlanmıştır. Araştırmanın dış geçerliğinin sağlanması için ise araştırmanın örnekleme genellemeye izin verecek şekilde seçilmiştir. Karasar (2008), varılan bir “nedensel” ilişkide, “sonuç” un “bilinen neden”lerle gerçekten açıklanabilirliğini iç geçerlilik olarak tanımlarken, örnek bir grup üzerinde ve araştırma koşulları içinde varılan bir sonucun, gerçek yaşama genellenebilirliğini de dış geçerlilik olarak tanımlamıştır.

3. Bulgular ve Yorumlar

Şikâyetleri çözmeye doğru yaklaşım, şikâyete neden olan temel nedenleri ortadan kaldıracak doğru çözümlerin uygulanmasıyla mümkün olmaktadır. Bu bağlamda yönetici görüşleri temel problem çözüme basamaklarına (problemin tanımlanması / problemin sebeplerinin belirlenmesi / çözüme ilişkin planlamanın yapılması / planların uygulanması / sonuçların gözden geçirilmesi) (Vikipedia, 2014) uygun olarak değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda; bazı okul yöneticilerinin şikâyetlerin çözümünde problem çözüme basamaklarının tamamını kullandıkları, bazı okul yöneticilerinin ise problem çözüme basamaklarından bir ya da birkaçını kullandıkları görülmüştür. Hazırlanan örnek olaylardan ilki ve bu örnek olaya ilişkin yapılan analizler aşağıda verilmiştir.

“Okulunuzun 5-A sınıfından bir grup öğrenci odanıza gelerek Sosyal Bilgiler öğretmeni Mustafa öğretmen hakkında görüşmek istediklerini belirttiler. Öğrenciler, Mustafa öğretmenin derste kendilerine sık sık şiddet uygulayıp (fiziksel olarak), hakaret ettiğini söylediler. Öğrenciler bu durumdan rahatsız olduklarını, derste korku ve kaygı yaşadıklarını dile getirdiler. Genel sınavlarda sosyal bilgiler dersi başarı puanlarının yüksek olmasını dikkate alarak, bir yönetici olarak bu şikâyeti nasıl çözersiniz?”

Tablo 1. Okul yöneticilerinin birinci örnek olaya ilişkin geliştirdikleri çözüm yolları

Problem çözme basamakları	Şikâyet Yönetimine İlişkin Okul Yönetici Davranışları	f	%	Okul türü					
				1*		2**		3***	
		f	%	f	%	f	%	f	%
Problem tanınması	Öğretmeni dinleyerek olayın doğruluğunu araştırırım	7	7,6	4	4,3	3	3,2	-	-
	Diğer öğrencileri dinleyerek olayın doğruluğunu araştırırım	10	10,8	2	2,1	6	6,5	2	2,1
	Şikâyetlerin doğru olup olmadığını bir anketle araştırırım	1	1,1	-	-	-	-	1	1,1
	Öğretmenin diğer öğrencilere olan tutumunu gözlemlerim	5	5,4	2	2,1	1	1,1	2	2,1
Problem sebeplerinin belirlenmesi	Öğretmenle konuşurum	18	19,5	7	7,6	5	5,4	6	6,5
	Diğer öğrencilerin görüşlerine başvururum	2	2,1	2	2,1	-	-	-	-
	Diğer öğretmenlerin görüşüne başvururum	4	4,3	1	1,1	2	2,1	1	1,1
	Şikâyet eden öğrencileri tanımaya çalışırım	1	1,1	-	-	-	-	1	1,1
	Öğretmenin dersini dinlerim	4	4,3	2	2,1	2	2,1	-	-
	Olayın asıl sebebini öğrenirim	7	7,6	3	3,2	3	3,2	1	1,1
Çözüme ilişkin planlamanın yapılması	Rehberlik servisinden yardım almayı düşünürüm	3	3,2	2	2,1	1	1,1	-	-
	Öğretmen ile istişare ederim	3	3,2	2	2,1	1	1,1	-	-
Planların uygulanması	Yönetmeliğe göre hareket ederim	7	7,6	1	1,1	4	4,3	2	2,1
	Rehberlik servisinden yardım alırım	2	2,1	-	-	2	2,1	-	-
	Öğretmene yaptığının yanlış olduğunu anlatırım	15	16,3	6	6,5	7	7,6	2	2,1
Sonuçların gözden geçirilmesi	Olayın devam edip etmediğini gözlemlerim	3	3,2	1	1,1	-	-	2	2,1

1* : İlkokul,

2** : Ortaokul

3*** : Ortaöğretim

Tablo 1 incelendiğinde; okul yöneticilerinin problemin tanımlanması aşamasında; “Diğer öğrencileri dinleyerek olayın doğruluğunu araştırırım” (f=10) boyutuna daha sık görüş bildirdikleri görülmüştür. Bu aşamada ilkokullarda (f=2) görev yapan okul yöneticileri “Öğretmeni dinleyerek olayın doğruluğunu araştırırım” boyutunda, ortaokullarda (f=4) ve ortaöğretim kurumlarında (f=2) görev yapan okul yöneticileri ise “Diğer öğrencileri dinleyerek olayın doğruluğunu araştırırım” boyutunda daha sık görüş bildirmişlerdir. Problem çözme basamaklarından ikincisi olan problemin sebeplerinin belirlenmesi aşamasında; “Öğretmenle konuşurum” (f=18) boyutundaki yönetici görüşlerine daha sık rastlanmıştır. Bu boyuta ilişkin olarak ilk (f=7) ve orta (f=5) dereceli okullar ile ortaöğretim kurumlarında (f=6) görev yapan yöneticilerin diğer boyutlara göre görüşlerinin daha fazla olduğu görülmüştür. Problem çözme basamaklarından bir diğeri olan problemin çözümüne ilişkin planlamanın yapılması aşamasında “Rehberlik servisinden yardım almayı düşünürüm” (f=3) ve “Öğretmen ile istişare ederim” (f=3) boyutlarında eşit sayıda görüşe rastlanmıştır. Bu aşamada ilk ve orta dereceli okullarda (f=3) görev yapan okul yöneticileri eşit sayıda görüş bildirirken, ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticiler ise görüş bildirmemişlerdir. Planın uygulanması aşamasında; “Öğretmene yaptığının yanlış olduğunu anlatırım” (f=15) boyutuna ilişkin yönetici görüşlerinin daha sık tekrarlandığı, bu boyutu “Yönetmeliğe göre hareket ederim” (f=7) boyutunun izlediği elde edilen bulgular arasındadır. Okul türleri açısından bakıldığında; hem ilk (f=6) ve orta (f=7) dereceli okullarda hem de ortaöğretim kurumlarında (f=2) görev yapan yöneticilerin en çok görüş bildirdikleri boyut “Öğretmene yaptığının yanlış olduğunu anlatırım” boyutudur. Problem çözme basamaklarından sonuncusu olan sonuçların gözden geçirilmesi aşamasında ise sadece “Olayın devam edip etmediğini gözlemlerim” (f=3) boyutunda yönetici görüşlerine rastlanmıştır.

Elde edilen bulgular ışığında, okul yöneticilerinin verilen örnek olayın çözümünde; şikâyetin sebeplerinin araştırılması ve şikâyetin çözümüne ilişkin geliştirilen planın uygulanması aşamalarına daha sık görüş bildirdikleri görülmüştür. Bu bulgu, şikâyetleri çözerken plan yapma ve uygulanan planın gözden geçirilmesi aşamalarında var olan eksikliği göstermektedir. Birinci örnek olaya ilişkin yönetici görüşlerinden dikkat çekici olan ifadeler aşağıda verilmiştir:

Sınıfta sözüne güvenilir farklı öğrencilerle görüşmede bulunup durumu teyit ettirmeye çalışırım ... (Y31).

.... Olayı nazik bir şekilde başarı düzeyi de dikkate alınarak karşılıklı fikir alışverişi ile ortak bir karar alma yöntemini benimserim (Y9).

....öğretmenle görüşerek yaptığının yanlış olduğunu ve iyi bir eğitimciye yakışanın bu olmadığını uygun bir dille söylerim... (Y33).

....Bu olumsuz davranışın düzelmesi için belirli bir süre izleme yaparım... (Y10).

Yönetici görüşlerinin belirlenmesi amacıyla oluşturulan ikinci örnek olay ve bu örnek olaya ilişkin yapılan analizler aşağıda yer almaktadır:

“Okulunuzun 7-B sınıfından birkaç öğrenci odanıza gelerek sizinle görüşmek istediğini belirtti. Odanıza kabul ettiğiniz öğrenciler, İngilizce öğretmeni Fulya Hanımın ders sırasında sık sık telefon görüşmeleri yaptığını, bundan dolayı derslerin bölündüğünü, dikkatlerinin dağıldığını ve derslerin veriminin düşürdüğünü ifade ederek bu durumdan şikâyetçi olduklarını dile getirdiler. Fulya öğretmenin özel hayatında ciddi problemler yaşadığını göz önünde bulundurarak öğrencilerin bu şikâyetini nasıl çözümlersiniz?”

Tablo 2. Okul yöneticilerinin ikinci örnek olaya ilişkin geliştirdikleri çözüm yolları

Problem çözme basamakları	Şikâyet Yönetimine İlişkin Okul Yönetici Davranışları	f	%	Okul türü					
				1*		2**		3***	
		f	%	f	%	f	%	f	%
Problem tanınması	Öğretmenle konuşur, olayın doğruluğunu araştırırım	2	2,5	-	-	2	2,5	-	-
	Diğer öğrencilerle görüşerek olayın doğruluğunu araştırırım	3	3,7	-	-	3	3,7	-	-
	Öğretmenin dersini dinlerim	2	2,5	-	-	2	2,5	-	-
Problem sebeplerinin belirlenmesi	Öğretmenle özel olarak görüşürüm	5	6,3	1	1,2	3	3,7	1	1,2
Çözümle ilişkin planlanmanın yapılması	Gerekli tedbirleri almayı düşünürüm	2	2,5	2	2,5	-	-	-	-
Planların uygulanması	Öğretmene yaşadığı sorunun çözümünde yardımcı olurum	15	18,9	5	6,3	8	10,2	2	2,5
	Özel hayatını okula yansıtması için uyarılarda bulunurum	15	18,9	5	6,3	4	5,0	6	7,5
	Yönetmeliğe göre hareket ederim	6	7,5	-	-	1	1,2	5	6,3
	Öğretmenin yanında olduğumu hissettiririm	4	5,0	2	2,5	1	1,2	1	1,2
	Sorunlarını çözmesi için öğretmene izin vermeyi teklif ederim	5	6,3	1	1,2	3	3,7	1	1,2
	Öğretmenin samimi arkadaşlarından ona yardımcı olmasını isterim	3	3,7	1	1,2	1	1,2	2	2,5
	Öğretmeni derste telefon görüşmemesi yapmaması yönünde uyarırım	11	13,9	3	3,7	6	7,5	2	2,5
	Toplantılarda derste telefon görüşmesi yapmanın yasak olduğunu belirtirim	4	5,0	2	2,5	2	2,5	-	-

Problem çözme basamakları	Şikâyet Yönetimine İlişkin Okul Yönetici Davranışları	f	%	Okul türü					
				1*		2**		3***	
		f	%	f	%	f	%	f	%
Sonuçların gözden geçirilmesi	Durumun takipçisi olurum	2	2,5	2	2,5	-	-	-	-

1* : İlkokul

2** : Ortaokul

3*** : Ortaöğretim

Tablo 2'ye göre; okul yöneticilerinin problemin tanımlanması aşamasında; “Diğer öğrencileri dinleyerek olayın doğruluğunu araştırırım” (f=3) boyutuna daha sık görüş bildirdikleri görülmüştür. Bu boyuta ilişkin olarak, sadece ortaokullarda (f=3) görev yapan yönetici görüşlerine rastlanmıştır. Problemin sebeplerinin belirlenmesi aşamasında; “Öğretmene özel olarak görüşürüm” (f=5) boyutundaki yönetici görüşlerine daha sık rastlanmıştır. Bu boyuta ilişkin olarak ilk (f=1) ve orta (f=3) dereceli okullar ile ortaöğretim kurumlarında (f=1) görev yapan yöneticiler görüş bildirmişlerdir. Problem çözme basamaklarından bir diğeri olan problemin çözümüne ilişkin planlamanın yapılması aşamasında; “Gerekli tedbirleri almayı düşünürüm” (f=2) boyutunda ilkokullarda (f=2) görev yapan okul yöneticileri görüş bildirirken, orta dereceli okullarda ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin görüş bildirmedikleri elde edilen bulgular arasındadır. Planın uygulanması aşamasında; “Öğretmene yaşadığı sorunun çözümünde yardımcı olurum” (f=15) ve “Özel hayatını okula yansıtması için uyarılarda bulunurum” (f=15) boyutlarına ilişkin yönetici görüşlerinin daha sık tekrarlandığı, bu boyutları tekrarlanma sıklığı açısından “Öğretmeni derste telefon görüşmesi yapmaması yönünde uyarırım” Okul türleri açısından bakıldığında; ilk (f=5) ve orta (f=8) dereceli okullarda “Öğretmene yaşadığı sorunun çözümünde yardımcı olurum” boyutunda, ortaöğretim kurumlarında (f=6) ise “Özel hayatını okula yansıtması için uyarılarda bulunurum” boyutundaki görüşler daha sık tekrarlanmıştır. Problem çözme basamaklarından sonuncusu olan sonuçların gözden geçirilmesi aşamasında sadece “Durumun takipçisi olurum” (f=2) boyutunda yöneticiler görüş bildirmişlerdir.

Söz konusu örnek olaya ilişkin yönetici görüşlerinden dikkat çekici olan ifadelere aşağıda yer verilmiştir:

Sınıfta birkaç öğrenciyi değil, bütün öğrencileri dinlerim... (Y20).

Fulya hanımla konuşur, olayın gerçek yüzünü öğrenirim, ... (Y3).

.... Özel hayatı ile ilgili sorunları mümkünse okula getirmemeye çalışmasını rica ederim.... (Y2).

.... takip ederim (Y24).

Oluşturulan diğer örnek olay ve bu örnek olaya ilişkin yapılan analizler aşağıda yer almaktadır:

“Okulunuzda görev yapan sınıf öğretmenleri odanıza gelerek sizinle görüşmek istediklerini söylediler. Öğretmenlerden Ayşe Hanım, velileri eğitim-öğretim sürecine katmak istediklerini fakat bunu yaparken velilerin kendi işlerine karıştıklarını, derslere müdahale ettiklerini söyledi. Mehmet Bey ise bazı velilerin, ödevlerin çokluğundan şikâyetçi olduğunu, bazı velilerin ise ödevleri eksik bulduklarını, bu durumda öğretmenin arada kaldığını belirtti. Velilerin eğitim durumlarının üst seviyede olduklarını hesaba katarak sınıf öğretmenlerinin bu şikâyetlerini nasıl yönetirsiniz?”

Tablo 3. Okul yöneticilerinin altıncı örnek olaya ilişkin geliştirdikleri çözüm yolları

Problem çözüme basamakları	Şikâyet Yönetimine İlişkin Okul Yönetici Davranışları	Okul türü							
		1*		2**		3***			
		f	%	f	%	f	%	f	%
Problem tanıtılması	Sınıf öğretiminin şikâyetlerinin haklı olup olmadığına bakarım	3	5,3	1	1,7	-	-	2	3,5
	Sorunla alakalı olarak velilere anket uygulam	2	3,5	-	-	2	3,5	-	-
Problem sebeplerinin belirlenmesi	Sorunların kaynağını öğretmenlerle birlikte tespit ederim	5	7,1	1	1,7	2	3,5	2	3,5
Çözüm için planlanmasının yapılması	Okulda görev yapan öğretmenlerle görüşür ortak bir yol bulmaya çalışırım	3	5,3	-	-	1	1,7	2	3,5
	Bilgilendirme amaçlı bir veli toplantısı yaparım	15	26,7	6	10,7	5	8,9	3	5,3
Planların uygulanması	Velilerin öğretmenin işine karışmalarını gerektiğini uygun bir dille anlatırım	7	12,5	3	5,3	2	3,5	2	3,5
	Öğretmenlere veli şikâyetlerini dikkate almaları gerektiğini söylerim	2	3,5	2	3,5	-	-	-	-
	Öğretmenimizden müftedatin belirlediği sınırlar içerisinde derslerini işlemesini isterim	3	5,3	1	1,7	2	3,5	-	-
	Öğretmenlerin kendi zümreleriyle birlikte hareket etmelerini isterim.	3	5,3	1	1,7	1	1,7	1	1,7
	Öğretmenlere veli öğretmen diyalogunu geliştirmelerini öneririm	4	7,1	2	3,5	2	3,5	-	-
	Öğretmenler kurulu toplantısı yaparım	2	3,5	-	-	2	3,5	-	-
	Okulumuzda velilere yönelik eğitim seminerleri verilmesini sağlarım	2	3,5	-	-	2	3,5	-	-

Problem çözüme basamakları	Şikâyet Yönetimine İlişkin Okul Yönetici Davranışları	Okul türü							
		1*		2**		3***			
		f	%	f	%	f	%		
Sonuçların gözden geçirilmesi	Gelen şikâyetlere ve dönütlere göre durumu tekrar değerlendirim	2	3,5	-	-	2	3,5	-	-

1* : İlkokul

2** : Ortaokul

3*** : Ortaöğretim

Tablo 3'e göre; okul yöneticileri problemin tanımlanması aşamasına ilişkin olarak; "Sınıf öğretiminin şikâyetlerinin haklı olup olmadığına bakarım" (f=3) boyutuna daha sık görüş bildirdikleri görülmüştür. Bu boyuta ilişkin olarak, ortaöğretim kurumlarında (f=2) görev yapan yönetici görüşlerine daha sık rastlanmıştır. Problemin sebeplerinin belirlenmesi aşamasında; "Sorunların kaynağını öğretmenlerle birlikte tespit ederim" (f=5) boyutunda görüşlere yer verdikleri, bu boyutta ilkokullarda (f=1), ortaokullarda (f=2) ortaöğretim kurumlarında (f=2) görev yapan yönetici görüşlerinin olduğu görülmüştür. Şikâyetin çözümüne ilişkin planlamanın yapılması aşamasında; "Okulda görev yapan öğretmenlerle görüşür ortak bir yol bulmaya çalışırım" (f=3) boyutuna ilişkin yönetici görüşlerine rastlanmıştır. Bu boyutta ortaöğretim kurumlarında (f=2) görev yapan yöneticilerin ortaokullarda (f=1) görev yapan yöneticilere göre daha sık görüşlerin olduğu ilkokullarda görev yapan yöneticilerin ise bu boyuta ilişkin görüş bildirmedikleri görülmüştür. Planın uygulanması aşamasında; "Bilgilendirme amaçlı bir veli toplantısı yaparım" (f=15) boyutu en sık tekrarlanan ifadedir. Bu ifadeyi "Velilerin öğretmenin işine karışmaları gerektiğini uygun bir dille anlatırım" (f=7) ve "Öğretmenlere veli öğretmen diyalogunu geliştirmelerini öneririm" (f=4) ifadelerinin izlediği görülmüştür. Okul türlerine göre; ilkokullarda (f=6), ortaokullarda (f=5) ve ortaöğretim kurumlarında (f=3) görev yapan yöneticiler "Bilgilendirme amaçlı bir veli toplantısı yaparım" boyutuna daha sık görüş bildirmişlerdir. Sonuçların gözden geçirilmesi aşamasında ise sadece "Gelen şikâyetlere ve dönütlere göre durumu tekrar değerlendirim" (f=2) boyutunda yönetici görüşlerinin yer aldığı görülmüştür.

Yukarıda yer verilen örnek olaya ilişkin yönetici görüşlerinden dikkat çekici olan ifadeler aşağıdaki gibidir:

....Öğremenlerle bir toplantı yapıp sorunun kaynağının belirlemeye çalışırım (Y6)

..... Bütün sorunları öğretmenlerle birlikte tespit ederim bu sorunlara ilişkin çözüm önerilerini öğretmenlerden alırım ... (Y12).

.... En kısa zamanda veli toplantısı düzenleyip konunun gündeme gelmesini sağlarım (Y9).

.... Gelen şikâyetlere göre sonrasında durumu tekrar gözden geçiririm (Y32).

4. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Okul yöneticilerinin şikâyet yönetim becerilerini belirlemek amacıyla yapılan araştırmadan elde edilen sonuçlara bakıldığında; öğretmenlerinin derste şiddet uyguladıklarını dile getiren öğrencilerin şikâyetlerini çözmeye yönelik olarak öncelikle bu davranışın doğruluğunu araştırdıkları belirtilmiştir. Öğretmenlerin sınıf içinde öğrencilere yönelik şiddet davranışı ile ilgili alanda yapılan bazı araştırma sonuçlarına bakıldığında da öğretmenlerin bu olumsuz davranışlarının temelinde öğrencilerin davranışlarını yönetmede yetersiz kalmalarından kaynaklı olduğu görülmüştür (Yavuzer, 2011; Finley, 2003; Munn vd., 2007). Okul yöneticileri öğretmenin şiddet davranışına ilişkin şikâyet davranışı ile karşılaştığında, gelen şikâyetlerin sebeplerini belirlemeye yönelik olarak şikâyet eden ve şikâyet edilen kişiler dinlenerek olayın asıl sebebini öğrenmeye çalıştıkları tespit edilmiştir. Elde edilen verilerle okul yöneticilerinin şikâyetin çözümüne ilişkin planlama yaptıkları, yapılan planın uygulanmasında okul yöneticileri, şikâyeti çözdüklerini, yaşanan bu şiddet olaylarının devam edip etmediğini gözlemleyerek olayın takipçisi olduklarını öne sürdükleri sonucuna varılmıştır. Bu sonuca dayanarak okul müdürlerinin şikâyet yönetimi konusunda etkili olduklarını düşündükleri söylenebilir.

Okul müdürleri, öğretmenlerinin derste sık sık telefon görüşmeleri yaptığını dile getiren öğrencilerin şikâyetini çözmek için, problemin tanımlanmasına ilişkin olarak olayın doğruluğunu araştıran bir planlamaya gittikleri, planın uygulanmasında; öğretmeni suçlayıcı tavrıdan uzak olumlu bir tutumla şikâyeti çözdükleri, okul müdürlerinin bu şikâyete konu olan sorunun devam edip etmediğinin takipçisi olduklarını belirttikleri görülmüştür. Dolayısıyla okul müdürlerinin öğrenci şikâyetlerini dikkate aldığı ve bu şikâyetlerin çözümü için çaba gösterdiklerini söylemek mümkün olabilir. Öğrenci şikâyetlerini konu alan Görmüş ve Aydın (2003) tarafından üniversitesindeki şikâyet mekanizmasının incelendiği çalışmada ise, öğrenci şikâyetlerinin üniversite yönetimi tarafından istenilen düzeyde çözüme ulaştırılmadığı sonucu ortaya konulmuştur.

Araştırmada ayrıca velilerin eğitim öğretim etkinliklerine müdahale ettiği yönündeki öğretmen şikâyetini çözmek için okul yöneticilerinin şikâyetlerin sebebini belirlemek için, sorunların kaynağını öğretmenlerle birlikte tespit ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticileri, bilgilendirme amaçlı bir veli toplantısı ve öğretmenler kurulu toplantısı yaparak ve okuldaki velilere yönelik eğitim seminerleri verilmesini sağlayarak, bu şikâyeti çözdüklerini dile getirdikleri; sonuç olarak ise gelen şikâyetlere ve dönütlere göre durumu tekrar değerlendirdikleri görülmüştür. Bu bağlamda okul müdürlerinin öğretmenlerin şikâyetlerini çözmeye adına büyük çaba sarf

ettikleri ve çözüm konusunda başarılı olduklarını düşündükleri söylenebilir.

Elde edilen bulgular neticesinde görülmektedir ki, yöneticiler kendilerine gelen şikâyetlerin önce doğruluğunu araştırmakta, sorunun kaynağını irdelemekte, olaya farklı bakış açılarıyla yaklaşmaktadır. Şikâyet edilen konuya ya da kişiye ilişkin tarafsız bir yaklaşım sergilemektedirler. Fakat bu süreçte her yöneticinin kendi özel yöntemlerini kullandıkları, şikâyet yönetim sürecinde herhangi bir sistematığın olmadığı görülmüştür. Şikâyet yönetim sürecinde önceden belirlenmiş bir prosedürün olması gerektiğini vurgulayan Köse (2007) kurumların şikâyet yönetimine ilişkin uygulamalarını standardize etmeden ve belli bir sistem içerisinde uygulamadan, şikâyet yönetimlerinin müşteri sadakatine ne derece etkisinin olduğunu anlamalarının mümkün olamayacağını belirtmiştir. Ayrıca Gökdeniz, Bozacı ve Karakaya (2011:183) tarafından yapılan ve işletmelerin müşteri şikâyetlerini ele alışı ve çözüme süreci sonrasında müşteride meydana gelen memnuniyeti etkileyen faktörlerin tespit edilmesi amaçlanan çalışmalarında, müşteri memnuniyetsizliğinin ortadan kaldırılması, tekrar satın alımların sağlanması ve olumsuz ağızdan ağza iletişim davranışının önlenmesi için müşteri şikâyetlerinin başarılı bir şekilde yönetilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Yapılan alan taramasında eğitim örgütlerinde paydaşlar tarafından öne sürülen şikâyetlerin nasıl yönetildiği, şikâyet yönetim sürecinin nasıl işlediği konusuna ilişkin herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışmaların daha çok şikâyetlerin hangi konularda yoğunlaştığına, şikâyetlerin çözüme ulaşıp ulaşımadığına ve şikâyet etme davranışlarının incelenmesine yönelik olduğu görülmüştür. Yol gösterici olması adına yapılan bazı çalışmaların sonuçları irdelenmiştir: Peine (2010) yapmış olduğu araştırmasında üstün yetenekli çocukların şikâyet davranışlarının hangi konuda olduğu ortaya çıkarmaya amaçlamıştır. Bu çalışmadan elden edilen sonuçlara göre bu çocukların özellikle öğretim sürecinin sınıfla sınırlı kalmasından dolayı sıkıldıkları, ödev kontrolü için beklemek istemedikleri konusunda şikâyetlerinin yoğunlaştığı görülmüştür. Sarıaldı ve Sevim (2009) müşteri şikâyet yönetimi performansının müşteri bakış açısıyla değerlendirilmesini amaçladıkları çalışmalarında, mevcut olan müşteri şikâyet yönetimi performansının düşük olduğunu ve yönetimin etkin işlemediğini belirtmişlerdir.

Bir başka çalışmada Burucuoğlu (2011) bir özel kuruluşta çalışan personel ile yapılan mülakat sonucunda işletmenin müşteri şikâyet – önerilerini; kusursuz ürün ve hizmetin bir parçası olarak gördüğünü, şikâyetlerin tüm iş süreçlerine dahil edilerek gelecekte aynı olumsuz durumların yaşanmasının önlendiğini, zaman ve enerji tasarrufu sağladığını, müşteri sadakatini pozitif etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Okullarda şikâyet yönetimi var olan sorunların açığa çıkması ve bunların çözümlenmesi sürecinde önemli bir yer teşkil eder. Okullarda başarının artması ve devamlılığın sağlanması için gelen şikâyetlerin nasıl yönetildiğini, bu sürecin nasıl işlediğini belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada müdürlerin şikâyet çözüme konusunda tamamen kendi yöntemlerini kullandıkları, problem çözüme basamaklarından en çok

planın uygulanması aşamasında; en az ise sonuçların gözden geçirilmesi aşamasında görüş bildirdikleri görülmüştür. Bu bulguya dayanarak okul müdürlerinin şikayet yönetimi konusunda yasal olarak eğitim sisteminde var olan bir prosedürün bulunmamasından dolayı spontane davrandıkları, amaçlarının o an için sorununun kaynağını bulup, sorunu çözüme kavuşturmak olduğu sonucu elde edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlar ışığında okullarda şikayetleri avantaja dönüştürecek başarılı bir şikayet yönetim sisteminin işlenmesine yönelik etkin bir şikayet yönetim modeline ihtiyaç duyulduğu söylenebilir.

5. Kaynakça

- Alper, B. (2010). Müşteri İlişkileri Yönetimi Açısından Şikayetlerin Yönetilmesi: Otel İşletmesi Üzerine Bir Uygulama. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Balcı, A. (2005). Sosyal Bilimlerde Araştırma. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Barlow, Janelle ve Claus Moller. (2009). Her Şikâyet Bir Armağandır. İşler Ters Gittiğinde Müşteri Sadakatini Yeniden Nasıl Kazanırsınız?. İstanbul: Rota Yayınları.
- Bell, J. S., Mengüç, B., ve Stefani L.S. (2004). When Customer Disappoint: A Model of Relational Internal Marketing and Customer Complaints. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 32(2), 112-126.
- Bosch V. G. ve Enriquez F. T. (2005). "TQM and QFD: Exploiting a Customer Management System. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22(1), 30-37.
- Burucuoğlu, M. (2011). Müşteri memnuniyeti ve sadakatini arttırmada müşteri şikâyetleri yönetiminin etkinliği: bir örnek olay incelemesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.
- Carlson, B. E. (1996). Dating Violence: Students Beliefs About Consequences. *Journal of Interpersonal Violence*, 11, 3-18.
- Demiray, Ö. (2010). Sanal alışveriş mağazalarının şikâyet yönetiminin müşteri bağlılığına etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Deveci, B. (2010). Konaklama işletmeleri açısından ağızdan ağza iletişimin tüketicilerin satın alma kararlarına etkileri: Ankara örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Eşkinat, A. (2009). Müşterinin elde tutulmasında şikâyet yönetiminin önemi ve hizmet sektörüne ilişkin bir uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Finch, J. (1987). The Vignette Technique in Survey Research, *Sociology*, 21(1), 105-114.
- Finley, L. L. (2003). Teachers' Perceptions of School Violence Issues: A Case Study. *Journal of School Violence*, 2 (2): 51-66.
- Gökdeniz, İ., Bozacı, İ ve Karakaya, E. (2011). Şikâyet Yönetim Süreci Sonrası Memnuniyeti Etkileyen Faktörler Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26, 173-185.
- Görmüş, A., Aydın, S. ve Aydın, M. (2013). Yükseköğretim kurumlarında öğrenci şikâyetlerinin ve şikâyet yönetiminin değerlendirilmesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(3), 167-190

Hansen, T., Wilke, R. ve Zaichkowsky, L. J. (2009). How Retailers Handle Complaint Management. *Journal of Customer Satisfaction, Dissatisfaction & Complaining Behavior*. 22.

Homburg, C., Fürst, A. ve Koschate, N. (2010). On the Importance of Complaint Handling Design: A Multi Level Analysis of The Impact in Specific Complain Situations. *Journal of the Academic Marketing Science*, 38, 265-287.

Karasar, N. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. (17. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Kılınç, U. (2011). Şikâyet yönetimi: müşteri-işgören etkileşiminde sözsüz iletişim. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın. Kılıç, B., ve Ok, S. (2012). Otel İşletmelerinde Müşteri Şikâyetleri ve Şikâyetlerin Değerlendirilmesi. *Journal of Yaşar University*, 25(7), 4189-4202.

Kitapçı, O. (2008). Restoran Hizmetlerinde Müşteri Şikâyet Davranışları: Sivas İli'nde Bir Uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31, 111-120.

Kivelä, S.L., Luukinen, H., Koski, K., Viramo, P., Pahkala, K. (1999). Early Loss of Mother or Father Predicts Depression in Old Age. <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pub-med/9733333>> (2014, Nisan 10).

Köse, E. (2007). Müşteri sadakati sağlamada araçsal bir yöntem olarak şikâyet yönetimi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Larivet, S. and Brouard, F. (2010). Complaints Are a Firm's Best Friend. *Journal of Strategic Marketing*. 18(7), 537- 551.

Lovelock, C. H. ve Wright, L. K. (1999). *Principles Of Services Marketing and Management*. Prentice Hall, New Jersey.

McKeganey, N., Abel, M., Taylor, A., Frischer, M., Goldberg, D.J. ve Green, S. (1995). The Preparedness To Share Injecting Equipment: An Analysis Using Vignettes. *Addiction*, 90, 1253-1260.

Munn, P., Johnstone, M., Sharp, S. ve Brown, J. (2007). Violence in schools: perceptions of secondary teachers and headteachers over time. *International Journal on Violence and Schools*. <http://www.ijvs.org/files/Revue-03/52-80--Munn---IJVS-n3.pdf>

O'Neill J. W. ve Mattila A. S. (2008). *A Study of Hotel Service Recovery Strategy* Ed. Yüksel A. *Tourism Satisfaction and Complaining Behavior*. Nova Science Publishers: New York, 205-216.

Odabaşı, Y. (2000). *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Peine, M.E. ve Coleman, L. J. (2010). The Phenomenon of Waiting in Class. *Journal for the Education of the Gifted*, 34(2), 220-244.

Rahman, N. (1996). Caregivers' Sensitivity To Conflict: The Use Of Vignette Methodology. *Journal of Elder Abuse and Neglect*, 8, 35-47.

Robert, J., Sandy, M. (2002). Best-practice complaint management. *Academy of Management Executive*, 16 (4), 145-154

Sarı, E. (2008). Müşteri şikâyet yönetiminin müşteri bakış açısıyla değerlendirilmesi ve TCDD 3. Bölge Müdürlüğü'nde bir uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

Sarıdaldı, E. ve Sevim Ş. (2009). Müşteri Şikâyet Yönetimi Performansının Değerlendirilmesi: TCDD 3. Bölge Müdürlüğü'nde Bir Uygulama. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12(22), 110-126

Scriabina, N. ve Fomichov S. (2007). 6 Ways To Benefit From Customer Complaints. American Society for Quality Newsletter. <<http://asq.bc.ca/newsletter/2007-01-asq.pdf>> (2014, Nisan 16).

Sing, J. ve Widing, E.R. (1991). What Occurs One consumer Complain? A Theoretical Model for Understanding Satisfaction / Dissatisfaction Outcomes of Complain Responses, European Journal of Marketing, 25(3), 30-45.

Taşar, M. F. (2006). Probing Preservice Teachers' Understandings Of Scientific Knowledge By Using A Vignette İn Conjunction With A Paper And Pencil Test. Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education, 2(1), 53- 70.

Taşkın, E. (2005). İlişkiler Yönetimi. (3. Baskı). İstanbul: Papatya Yayıncılık.
Wikipedia. (2014). Sorun Çözme. <http://tr.wikipedia.org/wiki/Sorun_%C3%A7%C3%B6zme> (2014, Aralık 7).

Yavuzer, Y. (2011). Okullarda Saldırganlık/Şiddet: Okul Ve Öğretmenle İlgili Risk Faktörleri Ve Önleme Stratejileri. Milli Eğitim Dergisi, Güz (192).

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. (8. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

EXTENDED ABSTRACT

As a leader, school principle comes across many different complaints and he has to deal with them. Because today, school and other participants of the school have closer relationship and when it is compared with past, today school principals spend more time for students, teachers, parents and other staff. This situation enforces school principles to use more public relations capabilities (Murphy, 2002:47). One of these capabilities is complaint management.

Method of common complaint management of principles who work educational institution may vary. In this study, it is tried to determine the capability of complaint management of school principles. For this purpose, by giving six short stories which are based on literature, the opinions of school principals were asked how they would manage the complaint.

In this study, Vignette technique (short stories) which has been used recent years to obtain data for qualitative research method was used. Finch (1987:106) defines vignette as short stories written for specific purpose, including imaginary characters and situations and this stories make the person who is asked his opinion read. In another definition, vignettes are stories of people and situations which give references to perception, belief and attitude and it is suggested that these stories are prepared based on previous research results, experts on specific subject and situations which came true (Carlson, 1996:4; Rahman, 1996:36; McKeganey vd., 1995:1254).

To determine the study group, stratified sampling method which is one of the possibilities based sampling method was used. Study group is 39 school principals who are already working

at state schools. 13 of the principles are working at primary school, 15 of them are working secondary school, 11 of them are working state high schools.

While one can not come across to the studies related to complaint management in educational administration, some studies about this subject on business management can be found. In this study, short stories which were created according to vignette technique were used for collecting data. Creation Process of the stories were explained below step by step:

Step 1: At the beginning of the study, related literature about complaint management and current complaint state at school were researched.

Step 2: Studies which were carried out by vignette technique were browsed, necessary data was collected about this technique and features of short stories and important points during creating process were examined.

Step 3: By interviewing with school principals, teachers, students and parents, most common complaint subjects were determined.

Step 4: After these processes, 11 short stories which are based on the most common complaint from teachers, students and parents to school principals were created and these stories were examined by three domain expert. After detailed examination, eight of them were eliminated due to their fiction and not reflecting complaint management.

The rest three stories reflect teacher complaints and student complaints. All these stories are real situation and school principals are expected to solve them. Short stories which include complaints were designed as interview form. Each story in the form is enumerated. (KH1, KH2, ..., KH6). Then these forms were handed out school principals, by giving necessary introduction, they were asked to answer the question at the end of the situation "How do you manage this complaint as school principle?" These interview forms are accepted main data source of this study.

To analyze the data which was obtained by asking school principals opinions "content analysis" method that is used to resolution of qualitative research was used. Firstly, in this study, the interview forms of the principles (39 interview forms) were examined and all the data was accepted as valid. To measure the reliability of the research, expert opinions were asked to determine representativeness of the theme. Accordingly, the answers which were obtained by the examined forms and the theme list which was prepared by researcher were matched without leaving any answer out. In qualitative researches, in the case of %90 coherencies between the researcher and expert provides reliability. (Saban, 2008:467). According to this, experts who is asked their opinion has placed only seven statements in a different category rather than the researcher's original placement. After this calculation, reliability of this research is found as $P = 462 / (462 + 22) \times 100 = \%95$ Thus, the internal validity of the research is provided. To provide external validity, the sample of the study was chosen to allow generalization.

The true approach to solve the complaint is only possible if the solutions are applied to eliminate the source of the complaint. In this regard, principles' opinions were evaluated through basic problem solving steps. As a result of this evaluation, it is found that whereas some principles use all the problem solving steps, others use only one or a few of them while solving the complaint.

It is determined that school principals try to investigate the trueness of the complaint by talking not only teacher and students who are directly related to the problem but also teacher and students who are indirectly related to the problem. Moreover, principles try to find out the main source of the problem through talking teacher and student who are main source of it and through interviewing other teachers and students. School principals state that they plan a scheme to solve the complaint by asking help from counseling service, consulting other teachers, taking necessary precautions and organizing a meeting. They also state that in implementation process of the plan, they pay attention to bylaw and they set out different views for each event to solve the problem. Finally, they say they observe the continuity of the event and start bird-dogging.