



OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİMLE İLGİLİ DAVRANIŞ BİÇİMLERİ¹

PRINCIPALS' ADMINISTRATIVE BEHAVIOUR FORMS

Dr. Semra KIRANLI

Eskişehir Milli Eğitim Müdürlüğü

semk2009@gmail.com

Öz

Bu araştırmanın amacı, lise müdürlerinin yönetimle ilgili davranış biçimlerini belirlemektir. Araştırma örneklemini yirmi devlet ve beş özel lise müdürü oluşturmuştur. Araştırmada araştırmacı tarafından geliştirilen görüşme soruları kullanılmıştır. Yöneticilerle görüşmelerde ses kayıt cihazı ve not alma tekniği aynı anda kullanılmıştır. İçerik analizi yapılarak tema ve alt temalar belirlenmiş ve kodlamalar yapılmıştır. Bulgu ve yorumlar her bir soruya ilişkin tema ve alt temalara ilişkin ilgili verilerden örnek cümleler aktararak betimsel analizle sunulmuştur. Sonuç olarak lise müdürleri uygulamada eleştiriye dinleyici, eleştiriye açık, araştırmacı, ödüllendirici, ceza karşıtı, iletişimsel şeklinde gruplandırılan olumlu davranış biçimleri göstermektedirler. Lise müdürleri olumsuz davranışlar olarak da eleştiriye kapalı, cezalandırıcı, acımasız, ödül karşıtı, iletişimi düşük, çıkarsal iletişim odaklı davranış biçimlerini göstermektedirler. Özel lise ve devlet lisesi müdürleri arasında yönetimle ilgili davranış biçimleri açısından benzerlikler olduğu kadar farklılıklar da görülmüştür.

Anahtar Sözcükler: Lise müdürleri, Yönetimsel davranış, nitel araştırma, içerik analizi, eğitim yönetimi

Abstract

The purpose of the research is to determine the administrative behaviour models of twenty state and five private high school principals. Interview questions used in the research were developed by the researcher. The interviews were sound- recorded and written notes were taken simultaneously. Themes and sub-themes were created by analysing the content of transcribed texts of recordings. The level of compatibility of codes was very close to each other. The findings and comments were presented by using quotes from the principals to exemplify each theme and sub-theme. In conclusion the principals have been found to be practising "listening to criticism, tolerant criticism, researcher rewarding, against punishment, and communicative" positive behaviour styles. They have also been found to be practising "intolerant criticism, punishing, merciless, against reward, with low level communication skills and interest-centered communication" negative behaviour styles. Additionally, state and private high school principals have been found to adopt some similar and different administrative behaviour forms in their positions.

Key Words: High schools principals, qualitative research, content analysis, educational administration.

¹ Bu makale, yazarın 04.05.2010. tarihinde Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Teftişi Doktora Programında kabul edilen doktora tezinin bir bölümünden üretilmiştir.

I. GİRİŞ

Örgüt, birlikte çalışıp bir takım amaçlar doğrultusunda işbirliği içinde etkinlik gösteren veya istedik sonuçları elde etmek için bir araya gelmiş insan topluluğudur. Bir başka ifadeyle örgüt, çeşitli amaçlara ulaşmak için birlikte çalışan bir insan topluluğudur. Bu amaçlar, örgüt üyelerinin bireysel amaçları olabileceği gibi, örgütün genelde ulaşmaya çalıştığı amaçlar da olabilir (George ve Jones, 1996, 4). Örgütteki bireylerin ve örgüt içindeki grupların birbirleriyle olan etkileşimleri ve gerçekleştirdikleri eylemlerin belirleyicisi, örgüt değerleri, örgütün yapısı, izlediği politika ve amaçlarıdır (Daft ve Noe, 2001). Örgütleri yöneten yöneticiler ise, örgütün insan kaynakları ve diğer kaynaklarının örgütün amaçları doğrultusunda kullanılmasından ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinden sorumlu kişilerdir (Jones ve George, 2003) Bireylerin örgütteki davranışları, örgütsel davranış açısından önem taşır. Söz konusu davranış, genel olarak, birey ve çevresi arasındaki karşılıklı etkilerin bir ürünü veya sonucu olarak tanımlanabilir (Balcı ve Aydın, 2001).

Örgütsel davranış, bireylerin ve grupların örgüt içindeki davranışlarının oluşmasına etki eden, örgütün çevresiyle ilişkilerine yön veren faktörleri içerir (George ve Jones, 1996). Örgütler aynı zamanda sosyal sistemlerdir. Örgüt içindeki bireyler ve gruplar arası ilişkilerde, bireylerden belirli davranışlarda bulunmaları beklenir. Bu beklentinin sonucunda bireylere oynamaları gereken roller verilir. Bazıları izleyici rolünde iken bazılarının da yönetici rolünde olmaları gerekir (Gibson ve diğerleri, 2002,7). Yöneticinin rolünün gereği, yönetsel davranışları gösterebilmesi önemlidir. Yönetsel davranış, bir yöneticinin örgütünü etkili kılmada uyguladığı bilgi, beceri, tutumların bütünüdür. Belirli bir işi tamamlamak için yöneticinin gösterdiği yönetsel davranışlar, yönetsel eylemleri oluşturur (Başaran, 2004, 109). Yönetici davranış biçimi ise, yöneticinin amaçları gerçekleştirmedeki görev davranışı ile çalışanlarla kurduğu ilişki davranışının, etkileşiminin oluşturduğu bir davranış bütünü olarak tanımlanmaktadır (Başaran, 2004, 109).

Alanyazında yönetim ve liderlik ilişkisi ayrıntılı şekilde incelenmiş, bu tartışmalar genel olarak liderliği yönetimin bir boyutu-süreci olarak ortaya koymuş, yöneticilerin lider davranışları göstermesi gerektiği vurgulanmıştır. Yönetim ve liderlik ilişkisi, ayrıca liderlik kuramlarının yönetici davranış biçimlerini ortaya koyduğunu göstermektedir. Yöneticilerin hem yöneticilik hem de liderlikle ilgili bazı yeterliliklere sahip olmaları gereklidir. Okullardaki yönetim sürecinde ise daha kaliteli liderlik gereklidir (Owens, 1995). Liderlikle ilgili olarak literatürde genelde görev merkezli ve insan merkezli olmak üzere iki tür liderlik davranışından söz edilmektedir. Yakın zamanlara kadar liderlikle ilgili yaklaşımlar *özellikler, davranışçı ve durumsal kuramlar* olmak üzere üç başlık altında ele alınmıştır. Günümüzde ise bu konuda çok farklı kavramlaştırmalar gündeme gelmiştir. Liderlerin, genel olarak görev merkezli davranışlarla insan merkezli davranışlar arasında bir denge kurması beklenmektedir. Alanyazında yönetici davranış biçimlerini belirlemeye yönelik yapılan çalışmalar; yönetici ve yöneticilerin liderlik özellikleri göstermeleri gerektiğini ortaya koymuştur. Türkiye’de eğitim ve okul yöneticileri açısından yapılmış bazı araştırmalar ve sonuçları şöyle özetlenebilir:

Yumurtacı (1984), “Ankara merkez lise yönetici ve velilerinin okul yöneticilerinden bekledikleri liderlik davranışları”, konulu araştırmasının sonucunda okul yöneticileri görev boyutunda mevzuat konularında iyi bulunurken, bireysel boyuttaki insancıl davranışlarında yetersiz görülmüştür. Alıç (1985), okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmen morali arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmada okul müdürlerinin yapıyı kurma boyutuna anlayış gösterme boyutuna oranla daha fazla önem verdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Uluğ (1988), Anadolu ve İmam Hatip Liseleri müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin müdürlerin liderlik davranışlarına ilişkin algılarını, 84 okul müdürü ve 825 öğretmen katılımıyla araştırmıştır. Lise türleri arasında fark bulunmamıştır. Ancak öğretmenler, müdürleri daha otoriter olarak algılamışlardır. Ergene (1990), özel liselerde ve devlet liselerinde müdür ve müdür yardımcılarının liderlik biçimleri ile A-B tipi davranışlar arasındaki ilişkileri 312 öğretmen ve müdür üzerinde incelemiş, “yapıyı kurma” boyutuna özel liselerde devlet liselerinden daha fazla ağırlık verildiği görülmüştür. Tabancalı'nın (1995) “İlköğretim okulu müdürlerinin yapıyı kurma ve anlayış gösterme boyutlarına ilişkin liderlik davranışları hakkında öğretmen görüşleri (İstanbul İli Şişli İlçesi Örneği)” adlı araştırması yönetici davranışlarının en yüksek düzeyde “görev” boyutuna ve en düşük düzeyde “insan” boyutuna ilişkin olduğunu göstermiştir. Cesur (2005), “Kastamonu İli Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri”, adlı araştırmasında, yetkeci, koruyucu, birlikçi, destekçi, başıboş yönetici davranış biçimlerinin yöneticiler ve öğretmenler tarafından algılanma düzeyine ilişkin olarak koruyucu, birlikçi, destekçi yönetici davranış biçimlerinin orta düzeyde, yetkeci yönetici davranış biçiminin en yüksek düzeyde görülmekte olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Durmuş (2003), “Lise Yöneticilerinin Liderlik ve Yöneticilik Davranışlarına İlişkin Özdeğerlendirmesi” adlı araştırmasında otoriter, koruyucu, birlikçi, ilgisiz şeklindeki dört tip yönetsel davranış tarzını araştırmıştır. Araştırmanın sonucunda resmi okul yöneticilerinin özel okul yöneticilerine göre daha fazla yöneticilik özelliği gösterdiği; ancak, her iki gruptaki okul yöneticilerinin de liderlik özelliklerini yeterli düzeyde gösteremediği saptanmıştır. Çelik ve Eryılmaz (2006)'nın, “Öğretmen Algılarına Göre Endüstri Meslek Lisesi Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri (Ankara İli Örneği)”, adlı araştırmalarının evrenini 1558 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmalarının sonucunda müdürlerin dönüşümcü liderlik özelliklerini düşük düzeyde gösterdikleri görülmüştür. Altun (2003), 147 ilköğretim müdürüne dönüşümsel liderlik anketi uygulamıştır. Araştırma sonucu ilköğretim müdürlerinin dönüşümsel liderliğin unsurlarını önemli bulmalarına rağmen, gelişim ve değişimi uygulamadıklarını ve gelenekçi davrandıklarını göstermiştir. Çelik (2006), “Özel ve Resmi İlköğretim Okullarında Çalışan Eğitim Yöneticilerinin Algılanan Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi” adlı araştırmasında özel ilköğretim okullarının ekonomik, fiziki imkanlarından dolayı hem yöneticilik hem liderlik özelliklerinin daha iyi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ancak, devlet okullarında iletişimin özel okullardan daha iyi olması diğer bir sonuçtur. Yavuz (2006), “İlköğretim Okulu Müdürlerinden Beklenen Roller ve Karşılama Düzeyleri” adlı çalışmasında okul

müdürlerinin mesleki açıdan yetersiz kaldıklarını belirlemiştir. Okul müdürleri yeniliklere açık değildir. Yönetim konularında uygulamada eksiklikleri vardır.

İlhan'ın (2006) araştırmasında, Gaziantep dört ve beş yıldızlı otellerdeki yöneticilerin liderlik tiplerinde öne çıkan otokratik, babacan, danışman liderlik davranış uygulamalarının tümünün yöneticiler tarafından, yönetici davranışı olarak sergilenmekle beraber otokratik liderlik türünün öncelikli olduğu görülmüştür. Can ve İbicioğlu'nun (2008) araştırmalarında üniversite araştırma hastanesinde üst, orta, alt kademe yöneticilerinden oluşan 224 kişiden 182 kişiye ulaşılmıştır. Araştırmanın en önemli sonuçları, aşırı merkezîyetçi yönetim anlayışın hakim olması nedeniyle, çağdaş yönetimin olmaması, profesyonel yönetim anlayışının gelişmemiş olmasıdır.

Yurt dışında yönetici davranış biçimlerini belirlemeye yönelik yapılan bazı araştırmalar ve sonuçları şöyledir;

Campbell, Gold ve Lunt (2003), okul müdürlerinin kendi yönetim biçimlerini nasıl algıladıklarına ilişkin çalışmalarında müdürlerin çalışanlarla iletişimlerinde çalışan odaklılığı değil, görev odaklılığı önemsedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Orr (2006), müdürlüğü öğrenme konulu çalışmasında müdürlerin gelenekçi yanlarının olduğunu, ancak yeni deneyimlere, yeni öğrenme ortamlarına gereksinimleri olduğu sonucuna ulaşmıştır. Müdürler, rol gelişimi, sosyalleşme, yeni-yaratıcı liderlik şekillerinin öğrenilmesi konularında yetersiz kaldıklarını belirtmişlerdir. Leech ve Fulton (2008), büyük kent merkezlerindeki okullarda müdürlerin algılanan liderlik davranışlarını araştırmışlardır. Araştırma, müdürlerin otoriter davranmaları nedeniyle çalışanları harekete geçirme ve içten cesaretlendirme, yetki devri, paylaşımcı karar verme konularında yetersizliklerini ortaya koymuştur.

Holdaway, Newberry, Hickson ve Heron (1975) müdürlerin yönetim şekilleri konusundaki araştırmalarında okulların bürokratik kontrolle yönetildiği veya hiyerarşik yönetim anlayışının olduğu ya da her ikisinin birlikte işlediği sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca özel okulların devlet okulları kadar büyük olmaması sebebiyle devlet okullarındaki kadar aşırı bürokratik, merkezîyetçi, hiyerarşik yönetimle yönetilmediği daha fazla insan odaklı yönetildiği sonucuna ulaşmışlardır. Tracy'nin (1994) hem okul müdürleri hem şirket Ceo'larıyla yöneticilerin çalışanlara iş yaptırırken iletişim düzeyleri konusunda yaptığı araştırma sonucunda okullarda hem çalışan hem görev odaklılık eşit düzeyde iken, şirketlerde çalışan odaklılık yüksek düzeyde bulunmuştur. Dougherty ve Drumheller (2006) "Örgütlerde Akılcılık ve Duygusallık: Akıl Bağlamında Duyguların Yeri", adlı çalışmalarında öğretmenler, okulda belli kuralların ve akılcılığın yeterli olmadığını, duygusallığın ve insani yaklaşımın kendilerini örgüte güdülediklerini belirtmişlerdir.

Belew-Nyquist (1997) ilköğretim öğretmenlerinin etkili okul liderliğine ilişkin algılarına yönelik araştırmasının sonucunda öğretmenlerin okul liderinde bulunması gerekli gördükleri özellikler; dürüst, yeterli, önemseyici, güvenilir, esprili, değerlere sahip, anlayışlı, saygılı, başarıları

takdir edici olarak sıralamışlardır. Ford'un (1999) okul liderliği davranış ve yeteneklerine yönelik olarak müdürlerin liderlik algılarına ilişkin yaptığı araştırmasında müdürlerin okul liderliği konusundaki algıları, iletişimin önemi, toplumsal ilişki becerilerinin önemi bağlamında örgütsel yönetim, personelin yönetimi şeklinde lider davranışlarının kullanıldığını göstermiştir. Day, Harris ve Hadfield (2001) okullarda çok yaklaşımlı etkili okul araştırmaları sonucunda dönüşümsel liderliğin öne çıktığını tespit etmişlerdir. Araştırma, kişilerarası ilişkilerin önemi, başarı odaklılık, insan merkezilik, değerlere bağlılık, durumsal yönetim şeklinde lider davranışlarının belirginliğini ortaya koymuştur. Thomson'un (2001) araştırmasında okul müdürlerinin disipline dayalı yönetim eski yönetim anlayışı ile modern yönetim yaklaşımları incelenmiştir. Yönetimde demokratik yönetimin artış gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Dabney (2008), "Öğretmen ve Müdürlerin Arasındaki Güven İlişkisinde Değer Verdiklerini Gösterme Düzeyleri" adlı araştırmasında yöneticinin insan ilişkilerine daha ağırlıklı önem verdiği, problem çözücü, yol gösterici olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yönetimsel davranışlarla ilgili yurt içi ve yurt dışı araştırmalardan genel olarak çıkarılabilecek sonuçlar şöyle özetlenebilir: Yönetici davranışları, genelde hem görev hem de insan odaklı olarak incelenmiştir. Yönetici davranışları araştırmaları okul türlerine göre birbirinden farklı sonuçlar göstermektedir. Türkiye'deki araştırma sonuçları, yurtdışındaki araştırma sonuçları ile karşılaştırıldığında Türkiye'de daha fazla geleneksel yönetici davranış biçiminin kullanıldığı saptanmıştır. Yurtdışındaki araştırma sonuçlarına göre araştırmalarda daha yeni kuramların test edilmesine odaklanılmaktadır. Hem yurt içi hem yurt dışı araştırmaların sonuçları göstermiştir ki yönetici davranış biçimleri konusundaki yeni kuramlar, kavramsal olarak bilinse de, bunların okul örgütlerinde uygulamaya yansıtılması yetersizdir. Ayrıca, yurt içinde yönetici davranış biçimleri konusunu inceleyen araştırmacıların genel olarak anket yöntemi ile, yurt dışı araştırmacıların ise anket yöntemi yanı sıra görüşme, gözlem, belge inceleme... vs. gibi farklı nitel araştırma yöntemleri ile veri topladıkları anlaşılmaktadır.

Yönetimsel davranışlarla ilgili araştırmalarda saptanan eksiklikler doğrultusunda belirlenecek gereksinimlere ilişkin bazı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Yöneticiler, yönetim ve liderlik konusunda yapılan yeni çalışmaların ışığında çevreyi, paydaşları, gelişimi, işbirliğini, iletişimi daha fazla dikkate almalıdırlar. Müdürlerin yönetimsel davranışları konusunda uygulamada, günümüzde sadece otokratik ve resmiyete dayalı olmaktan uzaklaşmaları, demokratik, paylaşımcı, gelişim ve değişime odaklı olmalarının gereği belirlemiştir. Müdürlerin yeni liderlik kuramları konusunda kuramsal ve uygulamalı eğitim gereksinimleri belirgindir.

Okul müdürlerinin yönetici davranış biçimlerinin saptanması, örgüt, yönetim ve yönetici davranış biçimlerini yorumlayacak bir çalışma olması nedeniyle gereklidir. Bu araştırmanın amacı, eğitim yönetimi alanında, genelde okul müdürlerinin, özelden ise 2006-2007 öğretim yılında (2007 yılında veriler toplanmıştır) Eskişehir il merkezindeki devlet lisesi ve özel lise müdürlerinin yönetimle ilgili davranış biçimlerini belirlemektir. Araştırmanın amacını gerçekleştirmek için;

Eskişehir il merkezindeki devlet liseleri ile özel liselerin müdürlerinin yönetimle ilgili davranışları, (1) eleştiri, (2) hatalarda hoşgörü, (3) ödül ve ceza ve (4) veli-okul iletişimi olmak üzere dört boyutta araştırılmıştır.

Bu araştırmayı önemli kılan, eğitim yönetimi alanında yönetici davranışlarının genelde nicel araştırma yöntemiyle (genelde anket yoluyla veri toplanarak) yapılmış olmasına karşın, bu çalışmanın nitel araştırma yöntemiyle (görüşme tekniği ile veri toplanarak ve görüşme sonuçlarının betimsel içerik analizi ile analize tabi tutularak) yapılmış olmasıdır. Araştırma sonucunda araştırma kapsamına giren lise müdürlerinin astlarına iş yaptırırken nasıl davrandıklarını, başka bir ifadeyle ne tür yönetici davranış biçimini gösterdiklerini saptamak mümkün olabilecektir. Lise müdürlerinin davranış biçimlerinin, çağdaş okul yöneticisi davranış biçimleriyle ne derece örtüştüğünü görmek mümkünolabilecektir. Böylece müdürlerin astlarına iş yaptırırken eksikliğini duydukları, gösteremedikleri ya da bilgileri dışındaki davranış biçimlerinin saptanarak onlara kazandırılması yolları aranabilecektir. Araştırmanın Türkiye’de konu ile bilgi birikimine katkı getireceği, bu konuda çalışan araştırmacılara ışık tutabileceği beklenmektedir.

II. YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, nitel araştırmanın durum saptayıcı betimsel yöntemi kullanılarak yapılmış bir çalışmadır. Araştırmada veri toplama tekniği olarak görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme tekniğinin nasıl uygulandığına verilerin toplanması ve çözümlenmesi bölümünde değinilmiştir. Görüşmenin amacı, kişilerin bakış açılarını, duygularını, deneyimlerini, düşüncelerini, beklentilerini, amaçlarını, algılamalarını ve değerlendirmelerini anlamaya çalışmaktır (Patton, 2002). Görüşme, fenomenolojik (olgu bilimsel) araştırmaların başlıca veri toplama aracıdır. Olgubilim, olgulara ilişkin yaşantıları ve anlamları ortaya çıkarmada, görüşmenin araştırmacılara sağladığı etkileşim, esneklik ve derinlemesine irdeleme yapabilme özelliğiyle kullanılmayı gerektirmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2006).

Çalışma Grubu

Araştırmanın katılımcılarını Eskişehir il merkezindeki devlet ve özel liselerinin müdürleri oluşturmaktadır. Eskişehir il merkezindeki devlet liseleri yirmi, özel liseler ise beş adet olup toplam 25 lise yöneticisi ile bireysel olarak yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler önceden okul müdürlerinden telefonla randevu alınarak, okul müdürlerinin makamlarında birebir gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler yaklaşık yarım saat sürmüştür.

Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmanın hedef evrenini Eskişehir il merkezindeki devlet ve özel liseleri oluşturmuştur. Bu nedenle Eskişehir il merkezindeki meslek liseleri müdürleri pilot uygulamada değerlendirilmiştir. Pilot uygulama yapmak üzere konuyla ilgili alanyazın taranarak 20 soruluk bir taslak soru listesi

hazırlanmıştır. Hazırlanan sorular, Ankara Üniversitesi danışman öğretim üyesi([Prof.Dr.Ali BALCI](#)) ile birlikte incelenmiş, sonra Eskişehir Osmangazi Üniversitesinden bazı öğretim üyelerinin görüşlerine sunulmuştur ([Prof. Dr. Mehmet ŞİMAN](#) ve [Prof. Dr. Selahattin TURAN](#)). Pilot uygulama sonucu, ölçme aracı danışman öğretim üyesine sunularak ölçme aracında gerekli düzeltmeler yapılmıştır.Kapsam geçerlilik çalışması olarak da Ankara Üniversitesinden bir başka öğretim üyesinin değerlendirmesine başvurulmuştur.

Araç uzman kişilerin görüşlerine sunularak, ölçme aracına son şekli verilmiştir. Verilerin toplanmasında ses kayıt cihazı ve not alma tekniği aynı anda kullanılmıştır.

Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Görüşmeler sonucu elde edilen veriler, ses kayıtlarından ve tutulan notlardan yararlanılarak yazılı metine dönüştürülmüştür. Görüşmelerden elde edilen yazılı metinler gözden geçirilmiştir. Araştırmanın verileri, içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. İçerik analizi, yazılı ve sözlü materyallerin analizi olup kişilerin söylediklerinin ve yazdıklarının belli ölçütlere göre kodlanması sistemidir (Simon ve Burstein, 1985; akt: Balcı, 1997).

Bu çalışmada, içerik analizi yapılırken içerik analizinin güvenilirliğini sağlamak amacıyla araştırmacının dışında iki alan uzmanı da kodlama yapmıştır. Görüşmelerde elde edilen verileri iki uzman ve araştırmacı birbirlerinden bağımsız olarak kodlayarak tema ve alt temaları oluşturmuşlardır. Seçilen kodlayıcılar, eğitim bilimleri alanında ve nitel araştırma konusunda çalışma yapmış öğretim üyeleridir. Ortak görüşler doğrultusunda tema ve alt temalar oluşturulmuştur. Kodlamalarda uyum düzeyinin birbirine yakın olduğu görülmüştür. Veriler, oluşturulan tema ve alt temalara göre düzenlenmiş ve yorumlanmıştır. Uzmanlar ve araştırmacı arasındaki görüş birliği doğrultusunda kodlama anahtarı oluşturulmuştur. Çalışmanın güvenilirlik hesaplaması Miles ve Huberman (1994), Uyuşum Yüzdesi Formülü [$P = (Na / Na + Nd) \times 100$] (P: Uyuşum Yüzdesi, Na: Uyum Miktarı, Nd: Uyuşmazlık Miktarı) kullanılarak saptanmıştır. Güvenirlik hesaplamasındaki uyum yüzdesi %70 olduğunda güvenilirlik yüzdesine ulaşılmış kabul edilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Bu çalışmada güvenilirlik yüzdesi ortalamasının % 80 olduğu görülerek güvenilirliğin sağlandığı anlaşılmıştır. Mayring (2001) ve Yıldırım ve Şimşek'e (2006) göre içerik analizinde belirli tema ve kategorilere göre görüşmecilerin görüşlerini yansıtmak amacıyla metinden doğrudan alıntılara yer verilir. Bu çalışmada da yorumlar yapılırken örnek cümleler, ilgili alt temalarla ilişkili olarak alıntılanmıştır. Nitel verilerin sayısallaştırılma amaçları doğrultusunda çalışmada, frekans hesaplaması kullanılmıştır.

III. BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bulgu ve yorumları, öncelikle araştırma soruları doğrultusunda yer alan her bir soruya ilişkin olarak sunulmuş ve yorumlanmıştır.

Eleştiri Temasına İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Eleştiri temasına ilişkin görüşlerden Tablo 1’de görüldüğü gibi üç alt tema oluşturulmuştur.

Tablo 1: Katılımcıların Okul Müdürü Olarak Eleştiri Temasına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

GÖRÜŞLER (Alt Temalar)	Özel Lise N	Devlet Lisesi n	TOPLAM N
Eleştiriye dinleyici ve açıklayıcı	4	10	14
Eleştiriye açık	1	5	6
Eleştiriye kapalı	0	5	5

Araştırmada eleştiri temasına ilişkin üç alt tema belirlenmiştir. Eleştiriye dinleyici ve açıklayıcı (n=14) teması en yüksek düzeyde görüş bildirilen tema olmuştur. İkinci sırada eleştiriye açık (n=6) temasına ilişkin görüşler yer almıştır. Üçüncü sırada en az düzeyde eleştiriye kapalı (n=5) temasına ilişkin görüşler bulunmaktadır.

Lise müdürleri eleştiri teması kapsamında en çok “eleştiriye dinleyici ve açıklayıcı” (n=14) alt temasını içeren görüşler ifade etmişlerdir. Bu görüşler şöyledir:

"Tabii ki karşılışıyoruz. Eleştirileri dinlerim, duygudaşlık yaparım. Sonra eleştirinin neden, niçin yapıldığını anlarım, anlatırım. Eleştiren kişiyi ikna etmeye çalışırım"(Ö3). *"Karşılışıyorum. Eleştirinin izahını yaparım."* (Ö4). *"Eleştirilerle karşılışıyorum. Ama sebep ve sonuçlarını izah ederim."* (D14).

Lise müdürleri genel olarak eleştirileri dinlemekte, nedenleri ile açıklamasını yapmakta, muhatabı ikna etmeye çalışmaktadırlar.

“Eleştiriye açık olma” (n=6) alt temasında devlet lisesi müdürleri (n=5) özel lise müdürlerine göre daha olumlu (n=1) görüş belirtmişlerdir.

"Bana gerçekten yararlı eleştiri gelirse değerlendiririm. Değerlendirdikten sonra eleştiriden faydalanırım.." (Ö2). *"Eleştiriler yoluyla yanlış yaptıklarımızı fark edersek düzeltmek konusunda elimizden gelen çabayı sarf ederiz. Hatamızı telafi ederiz."* (D4). *"Ben eleştiriye önemserim. Böylelikle gelişiriz"* (D6).

Eleştiriye açık olan lise müdürleri, eleştirileri haklı bularak eleştirilere hoşgörülü yaklaşmakta, eleştiriye bir fırsat olarak görmektedirler.

“Eleştiriye kapalı olma” alt teması kapsamında özel lise müdürleri hiçbir görüş belirtmezken; sadece devlet lisesi müdürleri (n=5) görüş belirtmişlerdir. Görüşlerini şöyle ifade etmişlerdir:

"Eleştirilerle tabii çok karşılışıyoruz. Öğretmen yüzünüze belki eleştiriye yapmaz ama mutlaka öğretmenler odasında olumsuz yönde eleştiriler yapar. Tabii hemen"

sinirlenirim, savunma mekanizmalarım çalışır.” (D5).“Eleştirilerle karşılaşırız. Haksız olduğuna inandığım eleştirilere davranışım sert olur.” (D7).

Devlet liselerinin müdürleri, genelde haklı veya haksız olsun, eleştirilere kızmakta eleştiriye kapalı davranmaktadırlar. Eleştirilere karşı yöneticilerin duygusal davranarak savunma yöntemini tercih etmesi, yönetimde rasyonellik ve yönetimle ilgili yeterlilikler açısından sorgulanabilir.

“Eleştiriye dinleyici ve açıklayıcı” ve “eleştiriye açık olma” temasına ilişkin görüşlerin oldukça yüksek olması genelde lise müdürlerinin eleştiriye olumlu yaklaştıklarını göstermektedir. Ancak bu iki olumlu görüş içeren temadan farklı olarak “eleştiriye kapalı olma” temasına ilişkin görüşler çok az oranda da olsa bazı devlet lise müdürlerinin diğerlerinden farklı olan görüşlerini yansıtmaktadır.

Alanyazındaki müdürlerin eleştiriye bakışlarıyla ilgili araştırmalar bu araştırmadaki sadece“eleştiriye kapalı olma” alt temasına paralel sonuçları taşımaktadır. Sümer’in (2007) araştırmasının sonuçları, öğretmenler yöneticilerin eleştirilmemeyi talep ettiği yönündedir. Karaman’ın (2008) araştırmasında ise yöneticilerin en zayıf liderlik ve yöneticilik özelliği, eleştiriye kapalı davranmak olarak bulunmuştur. Ersoy’un (2006) araştırmasında yönetici ve öğretmenlerin, eleştirel yaklaşıma kapalı oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmada diğer araştırmalardan farklı olarak; “eleştiriye kapalı” alt temasına ilişkin görüşler oldukça az düzeyde iken; eleştiriye açık görüşler çok daha yüksek düzeyde olup diğer araştırmalardaki bulgular ve yorumlardan farklılık göstermektedir.

Çalışanların Hatalarına İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Çalışanların hataları temasına ilişkin olarak Tablo 2’de görüldüğü gibi dört alt tema oluşmuştur.

Tablo 2: Katılımcıların Çalışanların Hataları Temasına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

GÖRÜŞLER (Alt Temalar)	Özel Lise N	Devlet Lisesi n	TOPLAM N
Araştırmacı	2	8	10
Uyarıcı	1	7	8
Cezalandırıcı	0	5	5
Acımasız	2	0	2

Lise müdürleri, genel olarak çalışanların hataları temasına ilişkin olarak dört alt başlıkta toplanan görüşler bildirmişlerdir. Bunlar, araştırmacı, uyarıcı, cezalandırıcı, acımasız davranış olarak adlandırılmıştır. Bu araştırmada tüm lise müdürleri çalışanların hataları konusunda ilk sırada “araştırmacı” (n=10) alt temasına ilişkin görüşleri en yüksek düzeyde ifade etmişlerdir.

“Çalışanların hatası normaldir. Çağırırız ve nedenini konuşuruz..” (Ö2). , “Hata yapanı çağırıyorum, nedenini konuşuyorum.” (Ö4). “Burada mutlaka hatalı hareket eden insanlar oluyor. Onların ilk muhatabı benim. Hatayı, niçin yaptığı önemlidir.”(D3). “Hepimiz insanız, hata normaldir. Nedenleri dinleriz” (D20).

Araştırma sonuçlarına göre, lise müdürlerinin önce hatayı normal karşıladıkları ve hatanın nedenini öğrenmek istedikleri anlaşılmaktadır. Özel lise müdürleri (n=1) ve devlet lisesi müdürleri (n=7) “uyarıcı” alt teması kapsamında yer alan görüşleri de yüksek düzeyde ifade etmişlerdir. Bu görüşler şöyledir:

“...Hata yasal yaptırım gerektirmiyorsa, işleri ile ilgili ise hata yapan kişiye öğüt veririm, uyarırım.” (Ö1). “Ben hatayı anlarım. Ama söylenmesi gerekenleri kırmadan söylerim, uyarırım.” (D7). “Hatada işin yanlışlığını söylerim. Hata yapan kişiye görevinizin gereği böyle yapmalıydınız diye uyarıyı yaparım..” (D16). “Hata yapan çalışanları çağırıp, ikaz ederim. Çalışanlar önemser” (D17).

Lise müdürleri, genel olarak hata yapana hatasını söylemekte, düzeltme fırsatı vermektedirler. Devlet lisesi müdürlerinin bu kapsamdaki davranışlarının sıklık derecesine göre üçüncü sırada yer alan davranışları, “cezalandırıcı” (n=5) alt teması kapsamında olup buna ilişkin görüşler şöyledir:

“...Hatanın bilinçli olarak yapıldığını fark edersem yasal ceza uygulamaları yönünde hareket ederim.” (D12). “İnsanların hataları varsa bu yaptıkları hataların karşılığı olan cezalarda vardır.” (D13). “...İnsanın yaptığında kasıt varsa, onu hissetmişsem cezayı veririm.” (D 15). “İnsan bilerek niye hata yapar, çekinmez. Keyfi davranış yapan insan sonuçlarına katlanacak.” (D18).

Hata bilinçli olduğunda ve kişiler kasıtlı davrandıklarında lise müdürleri cezalandırma yanlısı görüşler bildirmişlerdir. Özel lise müdürlerinin devlet lisesi müdürlerinden farklı olarak okul türü farklılığından da kaynaklı olarak “acımasız” alt teması kapsamında toplanan bazı görüşleri şöyledir:

“...Hata yapanla önce konuşurum. Ancak, sık hata yapmışsa, tepkim hatayı yapana sert olur. Öğretmen düzelmeyorsa, kuruculara öğretmen fayda değil, zarar getiriyor, deriz. Anlaşmayı iptal ederiz. Öğretmeni, işten çıkarırız.” (Ö3). “Çalışanların hatası olursa çağırırız ve konuşuruz. Hata tekrarlırsa işleyişimize zarar verir diye çalışanı? işten çıkartırız.” (Ö5).

Özel lise müdürleri öncelikle hataları düzeltmeye çalışmaktadırlar. Ancak, özel okul olmalarının gereği olarak sözleşmeli personel çalıştırdıkları için hatalar tekrarlandığında, daha fazla hoşgörü göstermeyip personeli gerekirse işten atmaktadırlar. Yönetimle ilgili çağcıl tartışmalarda örgütlerde yapılan hatalar, aynı zamanda bir öğrenme yolu olarak görülmektedir. Hatalarda hoşgörü sınırı, çalışanların inisiyatif ve risk alma davranışlarını da etkilemektedir.

Özer'in (2001) yaptığı araştırmada müdürler hatalar karşısında hoşgörü gösterme ve tepki göstermeme şeklinde davranış özellikleri gösterdiklerini ifade etmelerine karşılık, öğretmenler müdürlerin görüşlerine katılmamışlar ve müdürlerin hatalar karşısında hoşgörü göstermeyerek tepki verdikleri görüşündedirler. Bu araştırmada ise lise müdürleri araştırmacı, uyarıcı, cezalandırıcı, acımasız davranış şeklinde dört farklı davranış gösterdiklerine ilişkin görüşler belirtmişlerdir. Araştırmada Özer (2001)'in araştırmasından farklı olarak lise müdürlerinin hatalar karşısındaki görüşleri daha sert olmuştur.

Ödül ve Ceza Verme Temasına İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Ödül ve ceza verme teması kapsamında yöneticilerden elde edilen görüşlere dayalı olarak Tablo 3'te görüldüğü gibi dört alt tema oluşturulmuştur.

Tablo 3: Katılımcıların Ödül ve Ceza Verme Temasına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

GÖRÜŞLER (Alt Temalar)	Özel Lise N	Devlet Lisesi n	TOPLAM N
Ödüllendirici	5	18	23
Ödül karşıtı	0	2	2
Cezalandırıcı	0	8	8
Ceza karşıtı	5	12	17

Tablo 3'te görüldüğü gibi, ödül ve ceza verme kapsamında yer alan bulgulara göre okul müdürleri hem olumlu hem olumsuz olmak üzere iki farklı görüş belirtmiştir. Bu görüşlerden ödüllendirici, ödül karşıtı, cezalandırıcı, ceza karşıtı şeklinde dört alt tema oluşturulmuştur.

Ödül temasına ilişkin olarak Tablo 3'te görüldüğü gibi, özel lise (n=5) ve devlet lisesi müdürlerinin (n=18) "ödüllendirici" alt teması kapsamında yer alan bazı görüşleri öncelikli olup şöyledir:

"Herkesin olumlu davranışlarda sürekli ödüllendirilmesinden yanayım." (Ö1).

"Bence kişiler ödülü hak ettikleri zaman ödülü almalıdır." (D6). "Ödüllendirme taraftarıyım. Mesela, bir kurulda onun yaptığı bir işi, başarısını deşifre etmem ödüdür." (D8). "Öncelikle ödül önemli ve gereklidir. Ödül insanları mutlu eder, motive eder, başarı getirir." (D14).

Lise müdürleri ödülün, maddi yönünden ziyade manevi yönünü ifade etmişlerdir.

Ödül ve ceza temasına ilişkin görüşler dikkate alındığında ödüllendirici alt temasına ilişkin görüşlerin ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Özer'in (2001) ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin davranışlarıyla ilgili öğretmen ve yönetici algıları üzerine yaptığı araştırmada ödüle ilişkin bulgularda, müdürün övgü ve takdir yetkisini kullandığı ve öğretmenlerin de farkında olduğu ortaya çıkmıştır. Durmuş'a göre (2007,9) insanlar hem ödüle kavuşmak için hem de acıdan, cezadan kaçmak için bir işi yapmayı tercih ederler. İnsan sevdiği konuda çalışırken ödüle,

sevmediği konuda çalışırken cezaya odaklanır. Kurumda olumsuz davranışların cezalandırılması değil olumlu davranışların ödüllendirilmesi öncelikle tercih edilmesi gereken yaklaşımdır. Çünkü ancak bu şekilde olumlu davranışlar pekiştirilmiş olmaktadır. Özer (2001) ve Durmuş (2007)'un araştırmasındaki ödülün öncelikli olması ile araştırmadaki ödüllendirici alt temasının ilk sırada olması paraleldir.

Osburn (1993) okul müdürlerinin risk altındaki okullarda ödül anlayışlarını araştırmıştır. Araştırmanın sonuçları şu şekildedir: Müdürler performans değerlendirmesinde adalet ve eşitlik ilkesine bağlı olmalıdırlar. Müdür ödül verirken gizli değil açık olmalı, bireyi değil, grubu ödüllendirmeli, ödülleri “para” olarak maddi değil, teşvik, özendirme anlamında manevi olarak değerlendirmelidir. Şişman (2002:129) performans-ödül ilişkisini, çalışanın performans ve başarısını dikkate alarak örgütteki maaş artışı, terfi gibi verilen ödüllerin derecesi olarak tanımlamıştır. Araştırmanın bulguları ile Osburn'ün (1993) ödülün manevi olması yönündeki bulguları ile paralel ancak Şişman'ın tanımlamasındaki ödüllerin maddi olması yönüyle farklılık göstermektedir.

Özel lise müdürleri “ödül karşıtı” alt teması kapsamında hiçbir görüş belirtmemişlerdir. İki devlet lisesi müdürünün düşük düzeyde “ödül karşıtı” alt teması kapsamında yer alan görüşleri şöyledir:

“İnsanlar görevlerini zaten yapmak zorundalar. O halde herkes kendi işini yapıyorsa niye ödül kullanayım? İnsanlar zaten çalışmak zorundalar” (D12). “Ödül benim çok eksik olduğum bir konu ve hep söylerler. Haklılar da. Benim için hizmet ve görev teşekkürüne değmez” (D19).

Devlet lisesi müdürleri, ödülü genelde gereksiz görmekte olup, kişilerin işlerini zaten asli görevleri olarak algılamaları gerektiğini düşünerek görev odaklı davranışlar göstermekle eleştirilmektedirler. Ancak, Johnson ve Nelson (1987)'un araştırmalarında yöneticilerin en iyi öğretmenleri ödüllendirmek isterken aynı zamanda aşırı ödül düşüncesiyle öğretmenlerin motivasyonunu düşürerek ödülün eğitimi engelleyici olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ceza temasına ilişkin olarak özel lise müdürleri hiçbir görüş bildirmez iken; sadece devlet lisesi müdürleri (n=8) cezalandırıcı” alt teması kapsamında görüşler belirtmiş olup bu görüşler şöyledir:

“Ceza kolay verilecek şey değil. Bir kişi ceza alma noktasına gelmişse sonuçta bunun gereğini de yaşayacaktır.” (D2). “Kişiler cezayı hak ettikleri zaman cezalarını mutlaka çekmelidirler.” (D6). “Ceza gerekliyse mutlaka verilmeli.”(D13). “Ceza hak eden kişiye verilmeli.”(D16).

Devlet lisesi müdürlerinde “ceza, son çare olarak ve kişinin kesin hak ettiğine inanılarak verilir” şeklindeki görüşler hâkimdir.

Ödül ve ceza, örgütsel yaşamda ve okul yaşamında yer alan uygulamalardır. İnsanlar, kendi başarılarının başkaları tarafından bilinmesinden, tanınmasından ve sonuçta ödüllendirilmesinden mutlu olurlar.

Özel lise müdürlerinin (n=5) ve devlet lisesi müdürlerinin (n=12) “ceza karşıtı” alt teması kapsamında yer alan görüşleri şöyledir:

“Ceza verilirken çok incelenmesi lazımdır. Aksi takdirde kişilere zarar verilir.” (Ö1).
“Ben kesinlikle ceza çare değil diye düşünüyorum...”(D3). *“Cezayla çalışanı, öğrenciyi sokağa atmaksa amaç, cezanın yararı yok (D4).”*

Lise müdürlerinin çoğu, cezanın yarar yerine daha çok zarar getirmesinden veya kişilerin tamamen kaybedilmesinden yana çekinceleri olduğuna dair görüşler ifade etmişlerdir. Lise müdürleri genel olarak ödüllendirici çok nadiren cezalandırma davranışı göstermektedirler.

Erçetin (1997) ise çalışmasında okul müdürlerinin ödül ve ceza konusunda kullandıkları güçler kapsamında "uzmanlık", "ödül", "güçsüzlük" güçlerini kullanmakta olduklarını; "ceza"yı ise pek kullanmadıklarını saptamıştır. Araştırmanın bulguları Erçetin (1997)'in araştırması ile paralellik göstermektedir.

Devlet lisesi müdürleri ise çoğunlukla ödüllendirmeden yana ve cezaya karşı görüşler belirtirken; çok az bir bölümü cezayı da çok gerekiyorsa ve son çareyse onaylamışlardır. Ödüller ise genelde maddi ödüller olmaktan ziyade manevi ödüllerdir.

Veli-Okul İletişimi Temasına İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Veli-okul iletişimi teması kapsamında Tablo 4'te görüldüğü gibi, iletişimsel üç alt tema oluşturulmuştur.

Tablo 4: Katılımcıların Veli-okul İletişimi Temasına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

GÖRÜŞLER (Alt Temalar)	Özel Lise N	Devlet Lisesi n	TOPLAM N
İletişimci	5	9	14
İletişimi düşük	0	6	6
Çıkarıcı iletişim odaklı	0	5	5

Veli-okul iletişimi temasına ilişkin “iletişimci” alt teması, en fazla görüş belirtilen alt tema olmuştur.

Veli-okul iletişimi temasına ilişkin olarak; özel lise müdürleri (n=5) devlet lisesi müdürleri (n=9)’ den daha fazla “iletişimci” ifadesine ilişkin görüşler belirtmişlerdir.

“Bana velinin yararı çok fazla. Bu okula çocukları kaydolmadan önce, bakın siz olmadan ben hiç bir şey yapamam derim. Eğer bir çocuk eğitiliyorsa, çocuk, aile ve

okul işbirliği içinde olmak zorunda derim” (Ö3). “Velilerle iletişimim çok iyidir. Bunun çok faydasını gördüm. Velilerim gelir ve görüşürüz”(D8).

Veli-okul iletişimine ilişkin iletişimsel alt temasına ilişkin görüşler müdürlerin okul, öğrenci, veli işbirliğinin bilincinde olduklarını göstermektedir. Mestry ve Grobler (2007) araştırmalarında devlet okullarında veli katılımının etkili strateji olarak işbirliği ve iletişim açısından önemini araştırmıştır. Araştırmanın sonucu velilerin okulla iletişim ve işbirliği içinde olmalarının önem kazandığını ortaya koymaktadır. James (2008) velilerin çocuklarının eğitimlerine katkıda bulunmaları konusundaki araştırmasında veli-okul iletişimini incelemiştir. Araştırmada velilerin okul müdürü ile iletişim içinde olmalarının öğrencilerin eğitim durumlarına katkıda bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Rockafellow (2002) araştırmasında velilerin müdürle iyi bir iletişim içinde oldukları sonucuna ulaşmıştır. Mestry ve Grobler (2007), James (2008), Rockafellow (2002)'in araştırmalarındaki veli iletişim odaklılık araştırmadaki veli-okul iletişimi temasındaki iletişimci alt teması ile benzerdir.

Veli-okul iletişimde iletişimi düşük şeklindeki görüşler devlet lisesi müdürleri tarafından (n=6) belirtilmiştir. Bu konudaki görüşler şöyledir:

“Veli ilgisiz. Veli sadece öğrenciyi kaydedip gider. Veliyi mezun olana dek bir daha göremem bile” (D7) “Velilerle iletişim kurma konusunda sıkıntılarımız var.. Ben bir şey istemek için çağırırsam kaçarlar” (D10).“Veli, bütün problemleri müdür çözsün ister. Okul aile birliğine alalım desem kaçar” (D15).

Sears (2001) araştırmasında, okul yönetim kurulu toplantı tutanaklarını incelemiştir. Araştırmasının sonucunda, okul yöneticilerinin yönetim ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu araştırma okul yöneticilerinin okulda demokratik katılım ortamını arttırmalarının yöneticiler için faydalı olacağını ortaya koymuştur. Sears'in (2002) araştırmasındaki velilerin yöneticilerden daha fazla kendilerini yönetime katma ihtiyacı müdürün düşük düzeyde iletişim ilişkisinden kaynaklanmıştır. Bu araştırmanın “iletişimi düşük” alt teması ile benzerdir.

Veli-okul iletişimi alt temasına ilişkin olarak “çıkarsal iletişim odaklı” şeklindeki görüşler sadece devlet lisesi müdürleri tarafından (n=5) ifade edilmiş olup şu şekildedir:

“Biz velilerden bazen bağış isteriz. Bazı veliler bağış yapar. Bağış yapan veli makbuldür” (D11). “Veliler, hemen her şeyi biz yapalım istiyorlar. Özel okul gibi istiyorlar. Para vermezlerse bizden de hizmet alamazlar, verirlerse alırlar” (D16).“Biz veliden okul için ne yapabilecekse yardım ve destek bekleriz. Biz de velilerin isteklerini yaparız” (D20).

Devlet lisesi müdürlerinin bazılarının veli-okul iletişimi konusunda sıkıntıları olduğu görülürken özel lise müdürlerinin veli iletişimine özel bir önem verdikleri belirgindir. Bu fark, devlet lisesi ve özel liselerin kurumsal yapı ve işleyişlerinin farklılığından kaynaklanmış olabilir.

Walsh (1995) eğitimsel karar vermede veli katılımı araştırmasında velilerin okulla işbirliğine ilişkin algılarını incelemiştir. Araştırmanın müdür ve öğretmenler açısından sonuçları şöyledir; okulun velilerden istekleri olduğunda veli günlerinde velilerin okula gelmeleri, okula maddi katkı yapmaları, velinin okul için bir yardımcı unsur olduğu şeklindedir. Walsh'ın (1995) araştırması ile bu araştırmanın okul müdürü-veli iletişimi açısından karşılaştırılmasına bakıldığında iki araştırma arasında benzerlikler görülmektedir.

IV. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma sonuçlarının değerlendirilmesi sonucunda katımcılar tarafından farklı yönetici davranışlarının gösterildiği anlaşılmıştır.

Eleştiri alt temasında hem devlet lisesi müdürleri hem özel lise müdürleri, eleştirilere karşı “dinleyici ve açıklayıcı” ve “eleştiriye açık” yönetici davranış biçimleri göstermektedirler. Sadece devlet lisesi müdürleri, az bir oranda “eleştiriye kapalı” davranışı göstermektedirler.

Okul müdürleri genelde eleştiriye açıktır. Eleştiriye bir değişim ve gelişim aracı olarak yanlış düzeltme daha iyiye gitme aracı olarak görmektedirler. Bu bakımdan yönetici liderliği gerçekleştirilmesi olumludur. Ancak okul müdürlerinin çok az bir bölümünün eleştiriye kapalı oldukları da ortadır.

Çalışanların hataları alt temasında tüm müdürler çalışanların hatalarına karşı öncelikle “araştırmacı” yönetici davranış biçimi göstermektedirler. İkinci olarak “uyarıcı”, “cezalandırıcı” yönetici davranış biçimlerini fazlaca göstermektedirler. Sadece özel lise müdürleri çok az bir oranda da olsa “acımasız” davranış göstermektedirler.

Lise müdürlerinden çalışanların hataları karşısında “araştırmacı” yönetici davranışı ile beraber “uyarıcı”, “cezalandırma” ve “acımasız” yönetici davranış biçimleri gösteren yöneticiler bir problem ile karşılaştıklarında problemi çözümlenmeye çalışmak farklı yöntemler denemek gerekliliğini ya bilmemekte ya da gerek duymamaktadırlar ki problemi en kolay böyle çözümlenmektedirler. Okul müdürleri çalışanların hataları karşısında genelde önce durumu araştırmakta, sonra uyarmakta, daha sonra cezalandırmaktadırlar. Ancak ilk araştırma aşamasında çalışanın hatası karşısında yeterince problemin kaynağına inip, problemi çözme aşamasında çalışanlara tam bir rehberlik yapma ve durumun ciddiyetini anlatmada eksik davranmaktadırlar.

Ödül ve ceza alt temasında tüm lise müdürleri “ödül” temasında en çok ödüllendirici; en az ödül karşıtı görüşler belirtmektedirler. Ödül karşıtı görüş belirten çok az sayıdaki devlet lisesi müdürü “görev odaklı” görüş belirtmektedirler. Ceza temasında özel lise müdürlerinin tamamı ceza karşıtı davranış biçimini göstermektedirler.

Okul müdürleri genelde ödül yanlısı ve ceza karşıtı düşüncelere sahiptirler. Devlet lise müdürlerinin çoğunluğu da ceza karşıtı davranış biçimi göstermektedirler. Ancak çok az bir oranda da

olsa bazı devlet lisesi müdürleri cezalandırıcı yönetici davranış biçimini desteklemektedirler. Ancak devlet lisesi müdürlerinin bir bölümü çaresiz kaldıklarında son çare olduğunu düşündükleri ceza yöntemi ile okulda disiplini sağlamaktadırlar.

Veli-okul iletişimi alt temasında tüm özel lise müdürleri “iletişimci” yönetici davranış biçimini göstermektedirler. Devlet lisesi müdürleri “iletişimci” “iletişimi düşük”, “çıkarsal iletişim odaklı davranış biçimini tercih etmektedirler.

Veli-okul iletişimi konusunda özel lise müdürleri tamamen iletişimseldirler. Devlet lisesi müdürlerinin az bir bölümü iletişimseldir. Devlet lisesi müdürlerinin diğer bir bölümü iletişime kapalı iken bir diğer bölümü de çıkar odaklı iletişim kurmaktan yana görüşlere sahiptirler. Devlet lisesi müdürlerinin veli-okul iletişimi konusunda eksiklikleri ortadır.

Araştırma sonucu geliştirilen öneriler şu şekilde sıralanabilir:

1. Devlet lisesi müdürlerinden eleştiriye kapalı olan müdürler;

a. Eleştiriye kapalı olan okul müdürlerinde “eleştiri” otoriteyi temsil ettikleri için eleştiriler güç savaşı, meydan okuma, denetimi kaybetme yanılıgısına yol açmamalıdır.

b. Özeleştiri yapmaya açık olmalıdırlar.

c. Farklı bakış açıları, objektif bakış kazanma, farklılıklara saygı, empati geliştirme konularında eğitilmelidirler.

d. Okulda girişimcilik, değişim ve gelişim konularında okul müdürleri eğitim almalıdırlar. Değişim ve gelişim konuları aynı anda başlangıçta belirsizlik ortamları da yaratabilecektir. Bu durum gelişime karşı kapalı olmayı ve korkuyu barındırabilir. Yapılacak olan değişimlere açık olma eğitimleri ayrıntılı, net ve somut örneklemelerle yapılmalıdır. Öncelikle okul müdürlerine girişimcilik eğitimleri verilebilirse, değişim ve gelişim eğitimlerine daha açık olabileceklerdir. Bu eğitimler konuyla aşama aşama yüzleşme, öncelikle olumlama teknikleri ve uygun iletişim kanalları kullanarak, başarılar ve olumlu işlerin takdiri ile verilmelidir.

2. Özel lise müdürlerinden çalışanların hataları karşısında acımasız yönetici davranışı gösteren müdürler eksikliklerini duydukları problem çözme yöntemleri konusunda, iletişim becerileri konusunda, öğretmenlere yeterli rehberlik yapma konularında eğitim almalıdırlar. Bu eğitim örnekler ve farklı çözüm tekniklerinin kullanıldığı uygulamalara dayalı bir eğitim olmalıdır.

3. Devlet lisesi müdürlerinin cezalandırma yönünde görüş bildiren müdürler:

a. Cezalandırma ile disiplin sağlamak yerine öğretmen ve öğrencileri disiplinin gereğine inandırmalıdırlar.

b. Cezayı son çare olarak gören okul müdürleri özgüven eksikliği, yetersizliklerini kapatma, yönetimde görev adamı anlayışına sahip olabilirler. Bu konularda kişisel rehberlik eğitimlerine katılmalıdırlar.

c. Cezanın değil ödülün motivasyon aracı olduğunu, insancıl yönetim anlayışının gereği olduğunu unutmamalıdırlar. Devlet lisesi müdürleri çalışanları gereğince ödüllendirebilmek için ödül konusunda “yeterlik ve ödül”, “değer yönetimi”, “insan ilişkileri”, “motivasyon” eğitimi almalıdırlar.

d. Özel lise müdürleri ceza konusunda “acımasız” yönetici davranışı gösterebilmektedir. Bu da özel kurum olmanın gereğidir. Ancak bir çalışanın emeğini bir anda bir sözleşme feshi ile bitirmek bu kurumların kişileri değil kurumları fazlasıyla ticarethane olarak algıladıklarını göstermektedir. Çalışanlara karşı biraz daha tolare etme davranışı gösterebilmelidirler. Değer yönetimi, insan ilişkileri konusunda özel okulların kurucuları yönetim kurulu, okul müdürleri için eğitimler düzenlemeli, bunun için de hizmet satın almalıdırlar.

4. Devlet lisesi müdürlerinden veli-okul iletişimi temasında iletişimi düşük olan ve çıkar odaklı iletişim kuran müdürlerin yönetim eksiklikleri ortadır. Lider yönetici anlayışından uzaktırlar. Denetmenlerin rehberliğine ihtiyaçları vardır. Üniversite-denetmenler işbirliği ile yöneticilere yapılacak ve belli aralıklarla tekrarlanacak uzun süreli eğitimlerle yöneticilere yeni yönetim anlayışları, etkili iletişim becerileri kazandırılabilir.

5. Okul müdürlerinde genel olarak bir değerlendirme yapıldığında hala liderlikten ziyade yöneticilik yaptıkları görülmektedir. Klasik yönetim anlayışının yansıması olan patron tipli otoriter yönetim anlayışının terk edilmesi gerektiği ortadır. Günümüzde okulun yöneticiler, öğretmenler, veliler, okul aile birliği, öğrenci temsilcileri ile bir bütün olduğunun düşünüldüğü paydaşlarla yönetim anlayışı yerleşmeye başlamıştır. Bu anlayışın daha da geliştirilmesi faydalı olabilecektir.

6. Özel okullardaki performans değerlendirme sistemi anlayışı devlet okullarına da getirilmelidir. Performans değerlendirmesi düşük olan okul müdürleri, öğretmenler gerekli görülürse geri hizmette bir müddet bekletilmelidir. Bu süreçte yönetim ve liderlik konularında eksik olduğu konularda gerekli yetiştirme eğitimleri alınmalı ve bu sürecin tamamlanmasından sonra belli değerlendirme aşamalarından geçirilerek tekrar okul müdürlüğü ve öğretmenlik görevine devam ettirilmelidir.

7. Okul müdürlerinin yönetici davranış biçimleri farklı düzeylerdeki eğitim kurumları olarak ilköğretim okullarında, meslek liselerinde, üniversitelerde araştırılabilir.

8. Bu çalışmanın farklı nitel araştırma yöntemleri ve nicel yöntemlerle yapılması ve sonuçlarının bu araştırma sonuçlarıyla karşılaştırılması alana katkı getirebilir.

9. Bu çalışmanın farklı illerde farklı çalışma gruplarıyla yapılması alana katkı getirebilir.

KAYNAKÇA

- Alıç, M. (1985). *Okul müdürlerinin liderlik davranışları ve öğretmenlerin güdülenmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Altun, Sadegül. A. (Ocak 2003). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümsel liderliğe verdikleri önem ve uygulama düzeyleri. *İlköğretim-Online, IOO. Ocak. Cilt: 2 (1); 10-17*. Web: <http://www.ilkogretim-online.org.tr> adresinden 20 Temmuz 2009'da alınmıştır.
- Balcı, A. (1997). *Sosyal Bilimlerde Araştırma, Yöntem, Teknik Ve İlkeler* (İkinci baskı). Ankara: Pegem A-Yayımları.
- Balcı, A. ve Aydın, İ (2001). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: M.E.B.Yayımları.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. (Üçüncü baskı). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Belew-Nyquist, D. (1997). Elementary Teacher's Perceptions of Effective School Leadership. Doctoral dissertation, The Northern Arizona University, April 1998). *Dissertation Abstracts International, 58/10, 9812319*.
- Campbell, Carol; Gold, Anne and Lunt, Ingrid. (January 2003). Articulating leadership values in Action: Conversation with school leaders. *International Journal of Leadership in Education. Vol.6 (3), 203-221*. web:http://pdfserve.informaworld.com/782251758064766_714858123.pdf (Erişim tarihi: 24 Nisan 2007).
- Can, A.; İbicioğlu, H. (2008). Yönetim ve Yöneticilik Yönünden Üniversite Hastanelerinin Değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Cilt: 13 (3), 253-275*.
- Cesur, M. (2005). *Kastamonu İli Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çelik, B. (2006) *Özel Ve Resmi İlköğretim Okullarında Çalışan Eğitim Yöneticilerinin Algılanan Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, S. ve Eryılmaz, F. (2006) Öğretmen Algılarına Göre Endüstri Meslek Lisesi Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri (Ankara İli Örneği) *Politeknik Dergisi , 9 (4), 211-224*.
- Dabney, J. (2008). Show Me That You Care: The Presence Of Relational Trust Between A Principal And Teachers In An Urban School. (Doctoral dissertation, The Ohio State University, November 2008). *Dissertation Abstracts International, A 69/05, 3312965*
- Daft, R. L. ve Noe, R. A. (2001). *Organizational Behaviour*. U.S.A.: Harcourt College Publishers.
- Day, Christopher; Harris, Alma and Hadfield, Mark. (January 2001) Grounding Knowledge of Schools in Stakeholder Realities: A Multi-Perspective Study of Effective School Leaders. *School Leadership & Management, Vol. 21; 19-42*. Web: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=tfh&AN=4196930&site=ehost-live> (erişim tarihi: 23 Temmuz 2009).
- Dougherty, Debbie. S. And Drumheller, Kristina. (June 2006) Sensemaking and Emotions in Organizations: Accounting for Emotions in a Rational(ized) Context. *Communication Studies, Vol. 57; 215-238*. Web:http://pdfserve.informaworld.com/996729_758064766_748852498.pdf (Erişim tarihi: 21 Temmuz 2009).
- Durmuş, F. (2003). *Lise Yöneticilerinin Liderlik ve Yöneticilik Davranışlarına İlişkin Özdeğerlendirmesi* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Durmuş, H. (2007). Eğitim Yönetiminde Motivasyon ve Ödüllendirme. *Yeni Eğitim Dergisi. Sayı.17, 8-12*.
- Erçetin, Ş. (1997). Türkiye'de Eğitim Reformu ve Reformu Gerçekleştirecek Liderler Olarak Okul

- Yöneticilerinde Aranılan Kişilik Özellikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 10 (3), 173–198.
- Ergene, T. (1990). *The Leadership styles of the high relations with their type A-Type B Behavior Patterns*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Ersoy, S. (2006). İlköğretim Okullarında Yönetici ve Öğretmenler Arasındaki İletişim Sorunları. (Van ili örneği) Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, Van: Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Ford, M. R. (1999). Perceptions of Superintendents on Leadership Skills and Traits of School Leadersip. (Doctoral dissertation, Northern Arizona University, September 1999). *Dissertation Abstracts International*, A 60/03, 9924255.
- George, J. M. ve Jones, G. R. (1996). *Understanding And Managing Organizational Behaviour*. U.S.A.: Addison-Wesley Publishing Company.
- Gibson, J. L. ; Ivancevich, J. M.; Donnelly, J. H. JR. and Konopaske, R. (2002) *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (Eleventh edition). U.S.A: McGraw-Hill.
- Holdaway, Edward A.; Newberry, John F.; Hickson, David J. and Heron, Peter R. (March 1975) Dimension of Organizations in Complex Societies: The Educational Sector. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20; 37-58. Web: <http://www.jstor.org/stable/2392122> adresinden 30 Temmuz 2009 tarihinde alınmıştır.
- İlhan, M. H. (2006) *Yöneticilerin Liderlik Tiplerinde Öne Çıkan Davranış Uygulamalarının İncelenmesi: Gaziantep Turizm Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- James, M. L. (2008). Parent Involvement in their child's education. (Doctoral Dissertation, Capella University, Aug 2008). *Dissertation Abstracts International*, A 69/02, 3297024.
- Johnson, Susan M. and Nelson, Niall C. W. (March 1987). Conflict and Compatibility in Visions of Reform. *Educational Policy*, Vol. 1 (1); 67- 80. Web: <http://epx.sagepub.com/cgi/reprint/1/1/67> Erişim Tarihi:30 Temmuz 2008.
- Jones, G. R ve George, J. M. (2003). *Contemporary Management*. (Third edition). U.S.A: The McGraw–Hill Companies Inc.
- Karaman, F. (2008). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Göstermiş Olduğu Liderlik Ve Etkili Yöneticilik Davranışları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Leech, Don. and Fulton, Charles R. (June-August 2008). Faculty Perceptions of Principal's Leadership Behaviors in Secondary School in a Large Urban Districts. *Education Retention Issues*. Vol. 128; 630-644. Web: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=32708995&site=ehost-live> (Erişim tarihi: 29 Temmuz 2009).
- Mayring, P. (2001). *Nitel Sosyal Araştırmaya Giriş*. (Çev. A. Gümüş ve M. S. Durgun) Adana: Baki Kitabevi. (Eserin orijinali 1990'da yayımlandı).
- Mestry, Raj and Grobler, Bennie. (July 2007). Collaboration and communication as effective strategies for parent involvement in public schools. *Educational Research and Review*, Vol. 2; 176-185. Web:<http://www.academicjournals> adresinden 17 Kasım 2008'de alınmıştır.
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (1994). *An Expanded Sourcebook Qualitative Data Analysis*. (Second Edition). California: Sage Publications, Inc.
- Owens, R. G. (1995). *Organizational Behaviour In Education*. (Fifth editon). U.S.A: A Simon & Schuster Company.
- Orr, Margaret. T. (July 2006) Learning the Superintendency: Socialization, Negotiation and Determination. *Teachers College Record*. *Teachers College, Columbia University*, Vol.108; 1362-1403. Web:

- <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eric&AN=EJ738762> &site=ehost-live adresinden 25 Mayıs 2007'de alınmıştır.
- Osburn, W. F. (1993). Principal Perceptions of Rewards and Organizational Characteristics as Incentives to Assume Leadership in school improvement. (Doctoral dissertation, The Florida State University, August 1993). *Dissertation Abstracts International, A 54/02*, 3317643.
- Özer, Ş. (2001) *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerin İletişim Davranışlarıyla İlgili Öğretmen Ve Yönetici Algılarının İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research And Evaluation Methods*. (Third edition). London: Sage Publication.
- Rockafellow, B. I. (2002). Look Who is Talking, Look Who is Listening, Look Who is Hearing; A Discourse Analysis of the parent-teacher meeting. (Doctoral dissertation, Michigan State University, November 2003). *Dissertation Abstracts International, A 64/05*, 3092197. <http://proquest.umi.com> veri tabanına Erişim Tarihi: 14 Mart 2008.
- Sears, E. I. C. (2001). The public construction of democracy in education: Civic identity and discourse in school board meeting. (Doctoral dissertation, The Iowa University, September 2001) *Dissertation Abstracts International, A 62/03*, 3009634. <http://proquest.umi.com> veri tabanına Erişim Tarihi: 12 Mayıs 2008
- Sümer, T. K. (2007). *İlköğretim Okullarında Yönetici Davranışlarının Öğretmenler Üzerindeki Etkilerinin Oluşturduğu Stres*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul:Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler Ve Kültürler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tabancalı, E. (1995). *İlköğretim okulu müdürlerinin "yapıyı kurma" ve "anlayış gösterme" boyutlarına ilişkin liderlik davranışları hakkında öğretmen görüşleri (İstanbul ili Şişli ilçesi örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Thomson, P. (April 2001). How Principals Lose 'Face': A disciplinary tale of educational administration and modern managerialism. *Discourse: Studies in the cultural politics of education, Vol. 22(1)*; 5-21. Web: http://pdfserve.informaworld.com/700061_758064766_713661174.pdf adresinden 24 Nisan 2007'de alınmıştır
- Tracy, G. R. (1994). *A comparative study of the administrative and leadership styles of corporate presidents and school superintendents as chief executive officers (Ceo's)*. (Educational specialist research project. Ohio School of Education University of Dayton, August 1994). 386798.
- Uluğ, F. (1988). *Anadolu ve İmam Hatip Liseleri Müdürlerinin Önderlik Davranışları*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Walsh, M. A. (1995). Parental Involvement in Educational Decision Making. (Master dissertation, The University of Western Ontario June 1996). *Dissertation Abstracts International, MAI 34/03*, 939. <http://proquest.umi.com> veri tabanına Erişim Tarihi: 24 Mayıs 2008
- Yavuz, M. (2006). İlköğretim Okulu Müdürlerinden Beklenen Roller ve Karşılama Düzeyleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Cilt 16*, 657-670.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (Altıncı baskı). Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Yumurtacı, K. (1984). *Ankara merkez liseleri yönetici ve velilerin okul yöneticilerinden bekledikleri liderlik davranışları*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.