

## High Schools Principals' Administrator Behaviour Forms

Semra KIRANLI

Eskişehir Directorate of National Education

### Abstract

*This research was conducted in order to find out the administrative behaviour styles of twenty state and five private high school principals in Eskişehir city center in 2006-2007 educational year. In this research, literature related to the educational administration field was scanned thoroughly and with the assistance of some experts in the field, interview questions were selected. Interviews were sound recorded and written notes were taken simultaneously. Themes and sub-themes were extracted from the transcribed interviews in cooperation with the experts in the field of education and in qualitative research. Descriptive analysis was used in presentation of findings and interpretations. As conclusion the principals have been found to be practising "participative, sharing, caring people, consulting, innovative, democratic, reconciliatory, informative, rewarding, role-modelling, paternalistic, law implementing, authoritarian, novice, laissez faire, intolerant, self interest focused" administrative behaviour styles. Additionally differences in the operational ways of private and state high schools led to different responses to some questions by state and private high school principals.*

**Keywords:** *High schools principals, administrative behaviour, qualitative research, interview technique.*

### SUMMARY

An organization is the people who make up a body for the purpose of administering the same thing or to get the same results (Jones & George, 2003). Individuals in an organisation are supposed to behave in certain ways when they interact with other persons or in groups. It is important that an administrator must show appropriate administrative behaviours in order that the organisation reaches its purpose.

The administrative behaviour style of the managers of organisations is defined as the combination of managers' task behaviours to fulfil the goals and their relationship behaviours towards employees (Başaran, 2004). Most theorists consider management and leadership as two different aspects of administrative practices. However, management and leadership should take their places in administrative sciences as two interrelated phenomena. Historical development of defining administrative behaviour styles can be explained by the history of leadership studies. The literature on leadership generally speaks of two administrative behaviours; task-oriented, people-oriented. Managers are supposed to find a balance between task oriented and people oriented

behaviours. Until recent leadership theories, leadership was studied within traits theory, behavioural theory and contingency theory.

Research on administrative behaviours revealed different results. Some results related to requirements of administrative behaviour studies emerged from some detected insufficient points of the past studies on the field. Recent studies on administration and leadership suggest that school principals should be more considerate towards environment, stakeholders, development, cooperation and communication. It became obvious that school principals, in practising administration, should avoid being only authoritative and law implementing and that they are required to be democratic, sharing and focused on change and development. Stating administrative behaviour styles of school principals is necessary to make comment on organisation, management and administrative behaviour styles.

In general, this research aims to state the administrative behaviour styles of school principals in the field of educational administration, while its specific purpose is to find out the administrative behaviour styles of state and private high school principals in Eskişehir city centre in 2006-2007 educational year.

#### METHOD

The research is a situation-determining descriptive study. Principals of vocational high schools in Eskişehir city centre were evaluated in the pilot research and the principals of state and private high schools were taken as the study group. The interview questions were extracted by a scanning the field literature in detail and finalised in compliance with the views of some experts in the field. The permission was taken from Ministry of National Education Directorate of Educational Research and Development (EARGED).

In research voice recording and note-taking technique were used simultaneously to get the actual words of principals during the interviews. In dept interview technique, which is actually a data collection tool in qualitative researches, was used for data collection

#### FINDINGS

In the research, school principals were asked nine questions. This study contains only five of them, and findings and results related to these five questions. High school principals' behaviours seemed to vary according to school types and the situations they were in. To conclude, high school principals have shown "participative, sharing, caring, consulting, innovative, democratic, reconciliatory, informative, rewarding, role model, paternalistic, law implementing, authoritarian, novice, laissez faire, intolerant, self interest focused" administrative behaviour styles in practice.

## DISCUSSIONS AND CONCLUSIONS

The most state high school principals have been described as sharing and democrat, the very few of them have been described as participative related to the theme of self description as high school principals. The principals of private high schools have described themselves mostly as sharing, at the least as authoritarian, paternal and participative. In general, both state and private high school principals have described themselves mostly as sharing, at the least as participative as high school principals. State high school principals have described themselves as more innovative, even though, it is slightly different from private high school principals. Both kinds of high school principals have described themselves as authoritarian, although it is at a low rate. Very few of state high school principals have described themselves as authoritarian, although it is at a low rate. Very few of state high school principals have described themselves as novice.

State high school principals have shown participative and authoritarian administrative behaviours styles most rate in the management of meetings. At the least rate, they have shown reconciliatory, informative and guiding administrative behaviour styles. Private high school principals have been participative at the most rate and authoritarian, reconciliatory, informative and guiding at the least rate. Both kinds of high school principals have shown participative and authoritarian administrative behaviour styles at the most rate. Only very few state high school principals seemed to apply laissez-faire style in meeting management.

In decision making, state high school principals have shown mostly consulting, authoritarian and participative behaviours. Private high school principals have applied consulting administrative behaviour style more than other styles. A significant finding related to management of meetings is that only state high school principals have applied more law-implementing (not taking initiative) administrative behaviour styles.

In “getting the staff into work” both state and private high school principals have applied mostly caring individuals and rewarding administrative behaviour styles; at the least rate they applied authoritarian, role-modelling administrative behaviour style. State high school principals have shown laissez-faire administrative behaviour style at a very low rate.

In conflict management state high school principals have been mostly reconciliatory and at the lowest rate they have been law implementing and interest focused. Private high school principals have been found out to be more intolerant and less reconciliatory in the theme of conflict management. Although the difference is very small, state high school principals have supported interest-focused administrative behaviour style.



## Lise Müdürlerinin Yönetsel Davranış Biçimleri

Semra KIRANLI  
Eskişehir Milli Eğitim Müdürlüğü

### Özet

*Bu araştırma, 2006-2007 öğretim yılında, Eskişehir il merkezindeki yirmi devlet ve beş özel lise müdürünün yönetsel davranış biçimlerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada alan yazın taraması yapılarak alandaki uzman kişilerle görüşme soruları belirlenmiştir. Yöneticilerle görüşmelerde ses kayıt cihazı ile not alma tekniği aynı anda kullanılmıştır. Görüşmelerin yazıya aktarımı sonrasında elde edilen verilerden içerik analizi yapılarak tema ve alt temalar eğitim ve nitel araştırma alanında uzman kişilerle de görüşülerek belirlenmiştir. Bulgu ve yorumlar betimsel analize yer verilerek sunulmuştur. Sonuç olarak lise müdürlerinin uygulamada "katılımcı, paylaşımcı, bireyleri önemseyici, danışmacı, yenilikçi, demokratik, uzlaşmacı, bilgilendirici, ödüllendirici, rol modeli, babacan, yasa uygulayıcı, otoriter, acemi, zayıf yönetim, hoşgörüsüz, çıkar odaklı" yönetici davranış biçimleri gösterdikleri belirlenmiştir. Ayrıca özel liselerin devlet liselerinden işleyiş farklılığı, bazı soruların cevaplarında ve yönetici davranış biçimlerinde farklılıklar oluşturmuştur.*

**Anahtar kelimeler:** Lise müdürleri, yönetsel davranış, nitel araştırma, görüşme yöntemi

Örgüt, aynı amaçlara ulaşmak için süreklilik esasına dayalı ve bilinçli olarak bir araya getirilen insanların oluşturduğu sosyal bir varlıktır (Robbins ve Barnwell, 2002). Örgüt, belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek ve işleri yapmak için güçlerini bir araya getiren insanlardan oluşmuş açık bir sistem olarak tanımlanabilir (Başaran, 2004).

Örgütteki her birey örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi yönünde katkıda bulunur. Bireyler de kendi aralarında etkileşimde bulunarak diğerlerinin örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine olan katkılarına etkide bulunurlar (Daft ve Noe, 2001). Bireylerin davranışları, örgütsel davranış açısından önem taşır. Davranış, genel olarak, birey ve çevresi arasındaki karşılıklı etkilerin bir ürünü veya sonucudur. Çevrede olanlar ve bireylerin davranışlarını etkileyen tüm etkenler bireylerin yaşam alanlarını oluşturur (Balcı ve Aydın, 2001). Örgütsel davranış ise bireylerin ve grupların örgüt içindeki davranışlarının oluşmasına etki eden, örgütün çevresiyle ilişkilerine yön veren faktörleri içerir (George ve Jones, 1996).

Yönetim ve liderlik kavramları arasında çeşitli yönlerden farklılıklar vardır. Uygulamada, amaçlar yönünden hem yöneticilik hem liderlik yapmak, yöneticinin yönetim biçimi için önemli ve gereklidir. Çünkü yönetici, tek başına yönetim sürecini gerçekleştirmek yerine başkalarından da yardım alarak hatta başkalarıyla birlikte harekete geçerek yani liderlik yaparak yönetim sürecini daha başarılı olarak

gerçekleştirir (Sergiovanni, 1991). Yöneticilerin hem yöneticilik hem de liderlik için bazı yeterliliklere sahip olmaları gereklidir. Okullardaki yönetim sürecinde de liderlik önemli olup daha çok ve daha kaliteli liderlik gereklidir (Owens, 1995).

Yönetsel davranış, bir yöneticinin örgütünü etkili kılmada uyguladığı bilgi, beceri, tutumların bütünüdür. Belli bir işi tamamlamak için yöneticinin yaptığı yönetsel davranışlar, yönetsel eylemleri oluşturur. Yönetsel davranış biçimi ise, yöneticinin örgütsel amaçları gerçekleştirmedeki görev davranışı ile çalışanlarla kurduğu ilişki davranışının etkileşiminin oluşturduğu davranışlar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Başaran, 2004). Liderlikle ilgili olarak alanyazında genelde görev merkezli ve insan merkezli olmak üzere iki tür liderlik davranışından söz edilmektedir. Son liderlik kuramlarına dek liderlik, “özellik, davranış ve durumsal” kuramlar olarak üç farklı kuramda ele alınmıştır.

Liderin özellikleri yaklaşımı, psikolojide davranış ekolünün yükselip kabul görmesiyle başlayan doğuştan liderlik görüşüne dayalıdır. Özellik kuramı, kişinin karakteri ve davranış özellikleri ile lider olarak çalışanlardan farklılık gösterdiği özellikler olarak düşünülmüştür (Saxe, 1980). Lewin, Lippitt ve White 1939 yılındaki yönetsel davranışlarla ilgili araştırmalarının raporlarında 1938 yılında başlattıkları çocuk grupları üzerindeki deneylerinin sonuçlarını “otokratik”, “demokratik”, “laissez faire” (tam serbesti tanıyan) şeklinde üç tip olarak belirlemişlerdir (Baysal ve Tekarslan, 1996). Liderlik kuramları değerlendirildiğinde genel olarak görülen iki tip liderlik davranışı yani görev merkezli davranışla insan merkezli davranış arasında bir denge kurmak liderlik gösteren yöneticinin davranış biçimi olmalıdır.

Özellikle yönetsel davranışlarla ilgili araştırmalar, genelde hem görev hem de insan odaklı olarak incelenmiştir. Yönetici davranışları araştırmaları okul türlerine göre birbirinden farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bazen bu araştırmalar birbirleriyle zıt sonuçlar da göstermektedirler. Türkiye’deki araştırma sonuçları, yurtdışındaki araştırma sonuçları ile karşılaştırıldığında Türkiye’de daha fazla geleneksel yönetici davranış biçiminin kullanıldığı saptanmıştır. Yurtdışındaki 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. Alanyazındaki okul yönetici davranışları üzerine çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde okul müdürlerinin yönetici davranış biçimlerinin saptanması, örgüt, yönetim ve yönetici davranış biçimlerini yorumlayacak bir çalışma olması nedeniyle gereklidir.

Bu araştırma, eğitim yönetimi alanında, genelde okul müdürlerinin, özelde ise 2006-2007 öğretim yılında Eskişehir il merkezindeki devlet ve özel lise müdürlerinin yönetsel davranış biçimlerinin saptanmasını amaçlamaktadır. Araştırmanın amacını gerçekleştirmek için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

Eskişehir ili merkezindeki devlet liseleri ile özel liselerin müdürleri;

1. okul müdürü olarak kendilerini nasıl tanımlamaktadırlar?

2. toplantı yönetimi, karar verme, personeli çalıştırma ve çatışma yönetimi konularında nasıl davranmaktadırlar?

## YÖNTEM

### *Araştırmanın Modeli*

Bu araştırma, nitel bir çalışmadır. Araştırmada veri toplama tekniği olarak görüşme tekniği uygulanmıştır. İnsanların hislerini, düşüncelerini, amaçlarını gözlemek zordur. İnsanların belli bir zamanda, belli bir yerde gösterdiği her davranış ve bakış açısı gözlenemez. Bu nedenlerle insanlara soru sormak gerekir. Görüşmenin amacı, kişilerin bakış açılarını, duygularını, deneyimlerini, düşüncelerini, beklentilerini, amaçlarını, algılamalarını ve değerlendirmelerini anlamaktır (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 liseleri oluşturmuştur. Araştırmada, Eskişehir il merkezindeki meslek liseleri müdürleri ile pilot uygulama yapılmış olduğundan asıl araştırmada araştırma dışı bırakılmışlardır. Eskişehir il merkezindeki devlet liseleri yirmi, özel liseler ise beş tane olup toplam 25 lise müdürü ile bireysel olarak yüz yüze görüşülmüştür. Görüşmeler önceden okul müdürlerinden telefonla randevu alınarak, okul müdürlerinin makamlarında birebir gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler yaklaşık yarım saat sürmüştür

### *Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi*

Bu araştırmada, bazı meslek liseleri müdürleriyle pilot uygulama yapılması için konuyla ilgili alanyazın taranarak 20 soruluk bir taslak soru listesi hazırlanmıştır. Hazırlanan sorular, uzman öğretim üyelerinin görüşlerine sunulmuştur. Pilot uygulama sonucu ölçme aracı uzman öğretim üyelerine sunularak gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Güvenirlik çalışması için araç, uzman kişilerin görüşlerine sunularak, son şekli verilmiştir. Asıl görüşme için MEB Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı'na (EARGED) başvurulmuş ve gerekli izinler alınmıştır. Araştırmada, "görüşme" tekniği uygulanmıştır. Verilerin toplanmasında dijital ses kayıt cihazı ve not alma tekniği aynı anda kullanılmıştır.

### *Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması*

Görüşmelerin tamamlanması sonucu elde edilen veriler, ses kayıtlarından ve tutulan notlardan yararlanılarak yazılı metine dönüştürülmüştür. Daha sonra ses kayıtları bir öğretim üyesine dinletilmiş ve kendisinden yardım alınmıştır. Görüşmelerden elde edilen yazılı metinler gözden geçirilmiştir. Araştırmanın verileri, içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. İçerik analizi, yazılı ve sözlü materyallerin analizi olup kişilerin söylediklerinin veya yazdıklarının belli ölçülere göre kodlanması sistemidir (Simon ve Burstein, 1985; akt: Balcı, 1997).

Bu çalışmada, 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 tekrar 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 edilir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Bu çalışmada güvenilirlik yüzdesi tüm sorular için tek tek alındıktan sonra ortalamaları alındığında % 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 yorumlamalar yapılarak örnek cümleler, ilgili alt temalarla ilişkili olarak alıntılanmıştır.

### **BULGULAR VE YORUMLAR**

Araştırmanın bulguları ve yorumları, öncelikle araştırma soruları doğrultusunda ve araştırmanın alt amaçlarında yer alan her bir soruya ilişkin olup aşağıdaki başlıklar halinde bir bütün olarak toplanarak yorumlanmıştır.

#### *Okul müdürü olarak kendilerini tanımlama temasına ilişkin bulgu ve yorumlar:*

Okul müdürü olarak kendini tanımlama temasına ilişkin olarak Tablo 1'de görüldüğü gibi sekiz alt tema oluşmuştur.



Tablo 1.  
Katılımcıların Okul Müdürü Olarak Kendini Tanımlama Temasına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

GÖRÜŞLER (Alt Temalar)	Özel Lise n	Devlet Lisesi n	TOPLAM N
Paylaşımçı	1	5	6
Demokrat	1	3	4
Rol modeli	0	3	3
Otoriter	1	2	3
Babacan	1	2	3
Katılımcı	1	1	2
Yenilikçi	0	2	2
Acemi	0	2	2

Bu temaya ilişkin olarak Tablo 1’de görüldüğü gibi sekiz alt tema oluşturulmuştur. Devlet lise müdürlerinden farklı olarak özel lise müdürlerinin kendilerini “rol modeli, yenilikçi, acemi” yönünden tanımlamamış olmaları anlamlı görülmektedir. Belew-Nyquist (1997) araştırmasında müdürler, kendilerini “dürüst, yeterli, önemseyici, güvenilir, esprili, değerlere sahip, anlayışlı, saygılı, başarıları takdir edici” olarak tanımlanmıştır. Okutan (2003), müdürlerin “klasik yönetici, biz bilinci taşımaz, işbirliği yapmaz.” oldukları sonucuna ulaşmıştır. Diğer bazı araştırmalarda yöneticiler, Mendonca ve Kanungo (1994), Sargut (2001) tarafından “babacan”; Ford (1999) tarafından “vizyoner”; Orr (2006) tarafından da “acemi ve yetersiz” olarak tanımlanmıştır.

Devlet lisesi (n=5) müdürlerinin kendilerini daha çok “paylaşımçı” olarak ifade ettikleri görülmektedir. Okul müdürlerinin “paylaşımçı” alt temasına ilişkin görüşleri şöyledir:

*“Tartışmayı, düşünmeyi, fikir paylaşmayı seven, sorunları karşılıklı konuşarak ve değerlendirerek aşan biriyim.” (Ö2)*

*“Ben, kendimi öğretmen arkadaşlarımdan hiçbir zaman soyutlamayan, işbirliğine dayalı çalışan biriyim.” (D8)*

*“Ben, paylaşımı seven bir müdürüm. Tüm çalışanlarım ve ben karşılıklı fikirlerimizi ortaya koyar, birlikte ortak bir noktaya varırız.” (D13).*

Paylaşımçı olarak kendilerini tanımlayan müdürler, iletişime açık, karşılıklı farklı görüşleri ortaya koyup, fikir birliğinden yana olduklarını ifade etmişlerdir. Lise müdürlerinin belirttikleri “demokrat”(n=4) alt temasına ilişkin görüşler şöyledir:

*“Dürüst, demokrat, hak ve hukuka riayet eden, tarafsız davranan biriyim.” (D17).*

*“Okul yöneticisi olarak her şeyden önce herkese eşit davranırım. Adaletli, demokrat, sorumluluğu olan biriyim.” (D20).*

Devlet lisesi müdürlerinin “rol modeli” (n=3) alt temasına ilişkin görüşleri şöyledir:

*“Bir amir-memur ilişkisinden daha çok yapılması gereken işleri onlara rehberlik yaparak bitirmeyi tercih ederim. Örnek olurum.” (D10).*

*“Her işin içinde yer almaya gayret ederim, en azından örnek olmak ya da işi öğretmek açısından.” (D11).*

Rol modeli olma, örnek olma, rehberlik yapma anlamındaki görüşleri içermektedir. Lise müdürleri “otoriter” (n=3) alt temasına ilişkin görüşleri şu şekilde tanımlamışlardır:

*“Burada bizim kurallarımız ve görevlerimiz önemlidir. Benim için bu kuralları, görevleri uygulama sorumluluğumu gerçekleştirmem önceliklidir.” (Ö4).*

*“Okulu müdür yönetir. Kendimi eğitim yöneticisi olarak tanımlarım.” (D15).*

Otoriter tanımlaması içinde kurallar ve görevler doğrultusunda hareket eden, kendisini yönetici ve müdür olarak tanımlayan lise müdürlerinin görüşleri yer almıştır. Lise müdürleri kendilerini az düzeyde “babacan” (n=3) olarak tanımlamışlardır:

*“Ben prensipli çalışıyorum. Görüşleri de alırım. Tatlı sert davranırım.” (Ö5)*

*“Ben daha çok baba-oğul tavrı yani babacan tavır içinde oldum” (D6).*

Bir özel lise ve bir devlet lisesi müdürü, kendilerini en düşük düzeyde “katılımcı” olarak tanımlamışlardır. Okul müdürlerinin “katılımcı” alt temasına ilişkin görüşleri şöyledir:

*“Katılımcı bir müdürüm. Herkesin görüşlerini almak, onları işe katmak gerçekten çok gerekli ve önemli diye düşünürüm.” (Ö1).*

*“Ben değil, biz diye düşünüyorum. Benim için katılımcılık, ekip olmak önemlidir.” (D3)*

Okul müdürlerinin “yenilikçi” alt temasına ilişkin görüşleri şöyledir:

*“Eski yönetim anlayışı dışında farklı ve yeni bir şeyler söylemek isteyen ve yenilikçi bir lider olma yolunda gayret gösteren biriyim.” (D8).*

*“Kendimi yeniliklere açık, geleneklerin dışında yeni bir şeyleri araştırmayı seven bir müdür olarak tanımlarım.” (D10).*

Devlet lisesi müdürleri “acemi” alt temasına ilişkin şu görüşleri belirtmişlerdir:

*“Ben burayı bir aile gibi düşündüğümünden mutluyum. Ancak, yöneticilik konusunda çok fazla bir deneyim sahibi değilim. Zamanla daha iyi olacağımı düşünüyorum.” (D2).*

*“Okul müdürlüğünde fazla bir zamanım olmadı. Ben nasıl davranacağımı, ne yapacağımı daha çözmüş değilim. İki buçuk ayda bunu görmek mümkün değil. Okulda uygulamam az. Uygulama ve kuram arasında farklar olabilir.” (D7).*

*Toplantı yönetimi temasına ilişkin bulgu ve yorumlar:*

Toplantı yönetimi temasına ilişkin görüşlerden Tablo 2’de görüldüğü gibi beş alt tema oluşturulmuştur. Lise müdürleri ilgili temaya ilişkin belirttikleri beş farklı görüş Tablo 2’de gösterilmiştir

Tablo 2.

*Katılımcıların Toplantı Yönetimi Temasına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı*

GÖRÜŞLER (Alt Temalar)	Özel Lise n	Devlet Lisesi n	TOPLAM N
Katılımcı	2	9	11
Otoriter	1	6	7
Uzlaşmacı	1	2	3
Bilgilendirici ve yol gösterici	1	2	3
Zayıf yönetim	0	2	2

Brandenburg (2008), toplantı yönetimini toplantı yönetimi almamış yönetici, toplantı yönetimi almış yönetici, toplantı yönetimi almış yönetici ve öğretmen şeklinde üç tip olarak sınıflamıştır. Karakütük ve Tural (2001), toplantıya katılımın önemli olduğunu belirtmişlerdir. Streibel (2003) toplantıda zaman yönetimi ve katılım olmasının önemini belirterek, kötü ve zayıf toplantılara dikkat çekmişlerdir. Bu araştırmada ise hem özel lise (n=2) hem de devlet lisesi (n=9) müdürlerinin kendilerini toplantı yönetiminde öncelikli olarak “katılımcı” olarak tanımladıkları görülmektedir. Okul müdürlerinin bu alt temaya ilişkin görüşleri şöyledir:

*“Toplantı yönetiminde çok söz alınmasından yanayım. Başkan merkezli toplantıdan ziyade, öğretmenlerin katıldığı, konuştuğu bir toplantı tercih ederim.” (Ö1)*

*“Toplantı yönetiminde öğretmenlerden görüş alırız. Katılım çok önemlidir.” (Ö5).*

*“Toplantı yönetiminde kişilerin söz alarak, görüş bildirerek katıldığı bir toplantımız var. Ben insanların katıldıkları işleri yapmayı isterim.” (D2).*

Bir özel lise müdürü ve altı devlet lisesi müdürü, ikinci sırada kendilerini toplantı yönetiminde “otoriter” olarak tanımlamışlardır. Lise müdürlerinin bu alt temaya ilişkin görüşleri şöyledir:

*“Toplantı yönetiminde kesinlikle otoriterim. Toplantı yapmak basit işlem değil. Toplantı benim kontrolüm altındadır. Toplantıyı ben yönetirim, ben yönlendiririm. Zaten daha farklı olması da beklenmemelidir.” (Ö4).*

*“Ben toplantının bütün düzeninden, kararların alınmasından sorumluyum ve kontrol bende olmalıdır. Ben toplantı yöneticisiyim. Kişileri yönlendirmek, onlara fikirlerimi onaylatmak zorundayım.” (D18).*

Bir özel lise müdürü ve iki devlet lisesi müdürü, “uzlaşmacı” alt temasına ilişkin görüşler belirtmişlerdir. Bu görüşler şöyledir:

*“Toplantı yönetiminde uzlaşmacıyım. Toplantıda aldığımız kararları öğretmenlerle anlaşılıp almışızdır.” (Ö3).*

*“Toplantı yönetiminde ben herkesi dinlemekten yanayım. Farklı görüşler ve farklı bakış açıları olabilir. Ortak bir anlayış oluşturmak ve anlaşabilmek benim için gereklidir.” (D16).*

Bir özel lise müdürü ve iki devlet lisesi müdürünün belirttikleri “bilgilendirici ve yol gösterici” alt temasına ilişkin görüşler şöyledir:

*“Toplantıda, vermek istediğim mesajlar olursa önceden bilgi toplayarak öğretmenlere aktarırım, onları bilgilendiririm, onlara yol gösteririm.” (Ö2).*

*“Toplantılarda genel amaç, rehberlik yapmaktır Bunlar genel olarak söylenir. Böylece doğrular gösterilmiş olur.” (D4).*

Sadece iki devlet lisesi müdürünün belirttikleri toplantı yönetiminde “zayıf” alt temasına ilişkin görüşler şöyledir:

*“Toplantı yönetiminde çok iyi olduğum söylenemez. Zaman açısından problemim var. Öğretmen arkadaş alır sözü, dereden tepeden kesmek istemem. Çünkü sözünü kestiğimde bir daha da konuşmuyor. Öğretmen toplantıdan ilgisiz konuşur. Ne yapacağımı bilemiyorum.” (D19)*

*“Toplantı yönetiminde çok sakinimdir, anlayışlıyım. Bana hakaret bile ederler. Hiç kendimi bozmam, her türlü eleştirileri sabırla dinlerim Ancak, bu durumda toplantıda ne yapılır ki bilmiyorum” (D5)*

*Karar verme temasına ilişkin bulgu ve yorumlar:*

Karar verme temasına ilişkin olarak Tablo 3'te görüldüğü gibi dört alt tema oluşmuştur.

Tablo 3.  
*Katılımcıların Karar Verme Temasına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı*

GÖRÜŞLER (Alt Temalar)	Özel Lise N	Devlet Lisesi n	TOPLAM N
Danışmacı	3	7	10
Otoriter	1	7	8
Katılımcı	1	7	8
Yasa uygulayıcı	0	2	2

Lise müdürleri “karar verme” temasına ilişkin olarak “danışmacı, otoriter, katılımcı, yasa uygulayıcı” şeklinde dört farklı alt temaya ilişkin görüşler belirtilmiştir. Yukl ve Fu (1999), Powell (2004), Cools ve Broeck (2008) önemli kararlarda otoriter kararın önemini belirtmişlerdir. Guzman (1997), Özer (2001) araştırmalarında katılımcı kararın önemli olduğuna ilişkin sonuçlara ulaşmışlardır. Çalık ve Şehitoğlu (2006) ise mevzuata uygun yasa uygulayıcı karar vermenin önemini belirtmişlerdir.

Bu araştırmada lise müdürleri okula ilişkin kararlar verirken çoğunlukla “danışmacı” (n=10) karar vermektense yana olduklarını belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin “danışmacı” alt temasına ilişkin görüşleri şöyledir:

*“Okul kararlarında öğrenciler ile ilgili kararları alırken ilgili öğretmenden ve öğrenciden, ama direkt öğretmenlerle ilgili karar alırken öğretmenlerden, branşlardan görüş alınır.” (Ö3). “Mümkün olduğunca karardan etkilenen kişilerin görüşlerini almaya çalışırım. Kendi kararımı söylemem ya da kendi kararımı görüşleri aldıktan sonra oluşturunum.” (D10)*

Danışmacı karar alan lise müdürleri, mutlaka kararın etkileyeceği ya da karardan etkilenecek kişileri karara katmakta, onların adına tek başına karar almamaktadır. Karar verme temasına ilişkin olarak sadece bir özel lise müdürü ve yedi devlet lisesi müdürü “otoriter” alt teması kapsamında görüş belirtmişlerdir. Devlet lisesi müdürleri, özel lise müdürlerine oranla daha otoriter bir davranış sergilediklerine ilişkin görüş belirtmişlerdir.

*“Okulumda idare kararları daha önemlidir. Kararların bazılarını idare olarak biz yapılmasını uygun görür ve kararlaştırırız..” (Ö5).*

*“Ben kararları öğretmenlere sormak zorunda değilsem, zaten alırım bir yazı çıkartır, imzalatırım. Onları her şeye katmaya gerek yok.” (D2).*

*“Ben daha çok kendi kararlarımı ve idareci arkadaşların kararlarını dikkate alırım. Öğretmenler kararı bilsinler yeter. Onların kararlarını almam.” (D19).*

Otoriter yönetici davranışı göstererek karar veren lise müdürleri, kararları hızlı, çoğunlukla kendi başlarına, bazen de yardımcıları ile almaktadırlar. Bu şekilde davranış gösterirken, kararları etkileyecek olan kişilerin bu kararları sorgulamasına bile fırsat vermeden onları karara katmamaktadırlar. Bir özel lise müdürü ve yedi devlet lisesi müdürünün, “katılımcı” alt teması kapsamındaki görüşlerini içeren ifadelerinden örnekler şöyledir:

*“Toplantıda alınan kararlar ve bunların izlenmesi, sorumluluk paylaşımını sağladığı için kararlar önemli. Beraber karar verilir. Okul kararları, veli-öğretmen önerileri, istek ve önerileri dikkate alınarak alınır. Bizde öğrenci kurulu, temsilcisi de önemlidir burada.” (Ö1).*

*“Kararları öğretmen arkadaşlarla beraber alırız. Bizde bütün paydaşlar, birlikte karar alırız. Eğer, idareciler olarak, bizim karar almamız gerekirse, karar alırız. Bizim karar almamızı aşan durum varsa, öğretmenler kuruluna getiririz, aile birliğiyle görüşürüz.” (D8)*

Karar vermeye ilişkin sadece iki devlet lisesi müdürü en az “yasa uygulayıcı” alt temasına ilişkin görüş belirtmiştir. Bu alt temaya ilişkin belirtilen görüşler şöyledir:

*“...Kararlarda aslında en fazla yararlandığımız kanunlar, yönetmelikler olur. Yasalardan faydalanıyoruz” (D13).*

*“Ben karar almak için kanunlar ne diyor, yönetmeliğe uygunluk nedir, diye önce bunları düşünürüm, sonra bunlara göre karar uygulatırım.” (D15)*

Karar vermeye ilişkin olarak devlet lise müdürleri en az düzeyde “yasa uygulayıcı” teması kapsamında görüş bildirirken özel lise müdürleri, “yasa uygulayıcı” temasına ilişkin hiç görüş belirtmemişlerdir.

*Personeli çalıştırma temasına ilişkin bulgu ve yorumlar:*

Personeli çalıştırma temasına ilişkin olarak Tablo 4’de görüldüğü gibi beş alt tema oluşmuştur.

Tablo 4.  
*Katılımcıların Personeli Çalıştırma Temasına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı*

GÖRÜŞLER (Alt Temalar)	Özel Lise n	Devlet Lisesi n	TOPLAM N
Bireyleri önemseme	2	5	7
Ödüllendirici	2	4	6
Otoriter	1	4	5
Rol modeli	1	3	4
Zayıf yönetim	0	2	2

Lise müdürleri, tabloda görüldüğü gibi personel çalıştırma konusunda beş alt temaya ilişkin görüşler belirtmişlerdir. Barutçugil (2002), personel çalıştırmada güdülenmenin performans düzeyiyle paralel olduğunu belirtmiştir. İşi takdir etmek, içten ilgi göstermek, rekabet, övgü ve gururlandırma, sorumluluk verme, görevlendirme, ödüllendirme şeklindeki davranışların personel çalıştırmada başvurulan davranış şekilleri olduğunu belirtmiştir. Personel çalıştırma konusunda Dabney (2008) araştırmasında bireyleri önemsemenin önemli olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Tüm lise müdürleri, personeli çalıştırma yöntemi olarak öncelikli olarak “bireyleri önemseme” (n=7) alt temasına ilişkin görüşler belirtmişlerdir. Bu alt temaya ilişkin görüşler şöyledir:

*“Ben personele sıcak, içten, nezaketle, rica ile yaklaşırım. Onlar da beni pek kırmazlar zaten.” (Ö3).*

*Onlara ifadelerimde mutlaka daha candan davranıyorum, onları önemsiyorum ve verim alıyorum. Hitap önemli.”(D6).*

*“İnsan ilişkilerinin iyi olduğu, iletişimin yeterli olduğu durumda, yaptırılmayacak hiçbir iş olduğunu düşünmüyorum. İletişiminiz iyiye, o size sevgi, saygı duyuyorsa, zaten hiçbir şey için olmasa bile sizin hatırınızı kırmamak için çalışırlar.”(D11).*

Lise müdürlerinin personeli çalıştırma yöntemi temasına ilişkin olarak “bireyleri önemseme” alt temasına ilişkin görüşleri içtenlik, hitap, iletişim, sevgi, saygı şeklinde kavramları kapsayan davranışları içermektedir.

Tüm lise müdürleri personeli çalıştırma yöntemi olarak ikinci sırada “ödüllendirici” (n=6) alt temasına ilişkin görüşler belirtmişlerdir. Bu alt temaya ilişkin görüşler şöyledir:

*“Bizde çalışanlar için ödül ön plandadır. Önemli olan öğretmenin bir işi severek yapmasıdır. Çalışanla çalışmayanı ayırt etmek için, çalışanı bir şekilde övmek lazım, ödüllendirmek lazım. Ödüllendirmede yöntemim övmek.” (Ö1).*

*“Çalışanları motivasyon ve moral vererek, ödülle çalıştırıyorum.” (D12).*

Tüm lise müdürleri personeli çalıştırma yöntemi olarak üçüncü sırada “otoriter” (n=5) alt temasına ilişkin görüşler belirtmişlerdir. Bu alt temaya ilişkin görüşler şöyledir:

*“İnsanlara iş veririm. İnsanları boş bırakmam. Personele görev ve sorumluluk yükleyerek çalışmalarını sağlarım.” (D13).*

*“Çalışanlara işleri planlamayla, görevlendirmeye, görev dağılımıyla yaptırım.” (D4).*

Lise müdürlerinin “rol modeli” (n=4) alt temasına ilişkin görüşleri şöyledir:

*“Ben zevkle çalıştığım için onlar da zevkle çalışıyorlar. Ben onlara örnek oluyorum, onlar da yapıyorlar.” (D2).*

*“Bir iş yapılması gerekiyorsa, önce kendim girerim o işe. Örnek olurum.” (D10).*

Devlet lisesi müdürleri özel lise müdürlerinden farklı olarak, personeli çalıştırma yöntemi temasına ilişkin olarak “zayıf yönetim” (n=2) alt teması kapsamında görüş belirtmişlerdir. Bu alt temaya ilişkin devlet lisesi müdürlerinin görüşleri şöyledir:

*“Devlet memurunu çalıştırmak çok zordur. Öğretmen, devlet memuru dedim mi, muavinler, hizmetliler. Hizmetliyi çalıştırmak, memuru çalıştırmak çok zordur. Bizim burada kurallar var ama uygulanamıyor, işlemiyor.” (D5).*

*“...Bazıları tanıdık bulur, torpil yapar, çalışmaktan kaçar. Personeli çalıştırmak çok zordur. İnsanlar mutlaka kaytaracak, işi savsaklayacak bir şeyler bulur. Personel izin, rapor alır da yine çalışmaz.” (D8).*

Devlet lisesi müdürlerinin özel lise müdürlerinden farklı olarak az bir oranda da olsa personeli çalıştırma konusunda sıkıntıları mevcuttur.

*Çatışma yönetimi temasına ilişkin bulgu ve yorumlar:*

Çatışma yönetimi temasına ilişkin olarak Tablo 5’de görüldüğü gibi beş alt tema oluşmuştur.



Tablo 5.  
*Katılımcıların Çatışma Yönetimi Temasına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı*

GÖRÜŞLER (Alt Temalar)	Özel Lise n	Devlet Lisesi n	TOPLAM N
Uzlaşmacı	2	13	15
Yasa uygulayıcı	0	5	5
Hoşgörüsüz	3	0	3
Çıkar odaklı	0	2	2

Devlet lise müdürleri çatışma yönetimi konusunda dört alt tema kapsamında yer alan görüşler belirtilmişlerdir. Bunlar, “uzlaşmacı, yasa uygulayıcı, hoşgörüsüz, çıkar odaklı” şeklinde alt temalardır. Çatışma çözümünü Blake ve Mouton (1964) “geri çekilme, yumuşatma, baskı yapma, uzlaşma, problem çözme”; Thomas ve Ruble (1977) “işbirliği ve çıkarıcılık temelinden kaçınma, uyma, rekabet, uzlaştırma, işbirliği”; Gillespie (1997) “problemi tanımlama, empati kurma, insanları önemseme, adaletli davranma, uzlaştırma”; Rahim (2002) “işbirliği/problem çözme, uyma-itaat etme, uzlaşma, güç kullanma, kaçınma”; White (2007) “dürüstlük, özgür iletişim, dinleme, anlayış gösterme, karşılıklı saygı ve güven sağlama” şeklinde sınıflamışlardır. Çatışma çözümü konusundaki araştırmalarda Yavuzylmaz (2008) uzlaştırma; White (2007) adam kayırma; Sümer (2007) yanlı ve çıkar odaklı davranma davranışlarının ön planda olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu araştırmada ise özel lise müdürleri sadece iki alt temaya ilişkin görüşler belirtmişlerdir. Çatışma yönetiminde lise müdürlerinin “uzlaşmacı” (n=15) eğiliminde oldukları görülmektedir. Bu alt temaya ilişkin görüşler şöyledir:

*“...Ben her iki tarafı da dinleyip sonuçta uzlaşmalarını sağlamaya çalışırım.”(Ö1).*

*“İnsanları mutlaka uzlaştıracak bir yol bulurum, problemlerini çözerim.” (D2)*

*“İnsanları mutlaka dinlerim, anlarım. Sonuçta uzlaşmaya varılır.” (D4).*

Devlet lisesi müdürlerinin “yasa uygulayıcı” (n=5) alt teması kapsamındaki görüşleri şöyledir:

*“Makul bir teklifle çözüm için bana gelmezlerse, o zaman yönetmelik çerçevesinde yapmam gerekeni okul yöneticisi olarak yaparım.” (D9).*

*“Herkesin görevini bildiğinde problem kendiliğinden çözülür. Yapılan işte devletin işidir. Çözülmezse hemen yönetmelikleri uygulamak gerekir.” (D13).*

Lise müdürleri çatışma olduğunda öncelikle uzlaştırmak için dinlemekte ve uzlaştırmaya çalışmaktadırlar. Ancak, uzlaşmaya varılamadığı zaman da devlet lisesi müdürleri, “yasa uygulayıcı” davranış gösterdiklerini belirtmişlerdir.

Özel lise müdürleri devlet lise müdürlerinden farklı olarak çatışma yönetimi konusunda “yasa uygulayıcı” alt temasına ilişkin görüşler belirtmezken yine devlet lisesi müdürlerinden farklı olarak “hoşgörüsüz” alt teması kapsamında görüşler belirtmişlerdir.

*“Arabuluculuk yapmaya çalışırım, ama çıkar çatışması okuldaki ahengi bozuyorsa, arkadaşlar arasındaki ahengi bozuyorsa, tepkim sert olur, kişiyi okuldan atarız.” (Ö3).*

*“Okulun menfaatlerini önde alırım. Çünkü kişinin menfaati değil, kurumun menfaati. Önce dinlerim. Problemi anlarım, çözerim. Kişi problemi uzatarsa, sözleşmesini iptal eder, okuldan atarız.” (Ö4).*

Özel lise müdürleri de çatışma olduğunda öncelikle dinlemeye ve uzlaştırmaya çalışmaktadırlar. Ancak uzlaşma olmazsa ve çatışma çözülemezse özel lise müdürleri, devlet lisesi müdürlerinden farklı olarak yasal yaptırım yerine problem büyüdüğünde işten atılmaktadırlar. Bu noktada devlet lisesi müdürlerine göre daha otoriter bir yaklaşım sergilemektedirler. Şişman’a (2002) göre çatışma yönetimi konusunda, birey veya gruplar arası ilişkilerde açık ve hoşgörülü olma derecesi önemlidir. Müdürlerin çatışmadaki hoşgörüsüz davranışa ilişkin görüşleri çatışmayı iyi yönetemediklerini göstermektedir.

İki devlet lisesi müdürünün çok az düzeyde de olsa “çıkar odaklı” alt teması kapsamındaki görüşleri şöyledir:

*“Çıkar çatışması olduğunda ilk önce faydalı olan, bana yakın olan çalışan gözetilir.” (D8).*

*“Ben kimle anlaşıyorsam öncelikle onu korumam gerektiğini bilirim.” (D14).*

Devlet lisesi müdürünün bu görüşü ayırım yapma, etik dışı davranma, adam kayırma anlamlarını taşımaktadır.

#### TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, eğitim yönetimi alanında, genelde okul müdürlerinin, özelde ise 2006-2007 öğretim yılında Eskişehir il merkezindeki devlet ve özel lise müdürlerinin yönetsel davranış biçimlerinin saptanmasını amaçlamaktadır. Bu amaçla katılımcılara sorulan araştırma sonuçlarının değerlendirilmesi sonucunda farklı yönetici davranışlarının katılımcılar tarafından gösterildiği anlaşılmıştır.

Devlet lisesi müdürleri, okul müdürü olarak kendilerini tanımlama temasına ilişkin olarak en çok paylaşımcı, demokrat; en az katılımcı olarak tanımlamaktadırlar. Özel lise müdürleri, kendilerini paylaşımcı, demokrat, otoriter, babacan ve katılımcı olarak tanımlamaktadırlar. Tüm lise müdürleri kendilerini en çok paylaşımcı, en az katılımcı olarak tanımlamaktadırlar. Devlet lise müdürleri, özel lise müdürlerinden farklı olarak

çok az oranda da olsa kendilerini “yenilikçi”, “rol modeli”, “acemi” olarak tanımlamaktadırlar.

Devlet lisesi müdürleri, toplantı yönetiminde en çok katılımcı, otoriter; en az uzlaşmacı, bilgilendirici ve yol gösterici şeklindeki yönetici davranış biçimleri göstermektedirler. Özel lise müdürleri, toplantı yönetiminde en çok katılımcı; en az otoriter, uzlaşmacı, bilgilendirici ve yol gösterici yönetici davranış biçimleri göstermektedirler. Tüm lise müdürleri, toplantı yönetiminde en çok katılımcı, otoriter yönetici davranış biçimleri göstermektedirler. Sadece devlet lisesi müdürleri, çok düşük oranda da olsa “zayıf yönetim” kapsamında yönetici davranış biçimi göstermektedirler.

Devlet lisesi müdürleri karar vermede en çok “danışmacı”, “otoriter”, “katılımcı” davranış biçimleri göstermişlerdir. Özel lise müdürleri ise en çok “danışmacı” davranış biçimini göstermektedirler. Bu temaya ilişkin önemli bir diğer sonuç, sadece devlet lisesi müdürleri, çok az oranda da olsa “yasa uygulayıcı” (inisiyatif kullanmayan) davranış biçimi göstermektedirler.

Tüm lise müdürleri, personeli çalıştırmada en çok “bireyleri önemseme”, “ödüllendirici”, “otoriter” davranış biçimi göstermektedirler. Tüm lise müdürleri, personeli çalıştırmada en az “rol modeli” davranışlarını göstermektedirler. Sadece devlet lisesi müdürleri az bir oranda “zayıf yönetim” davranışı göstermektedir.

Devlet lisesi müdürleri çatışmayı yönetmede en çok “uzlaşmacı”; en az “yasa uygulayıcı”, “çıkar odaklı” kapsamında yönetici davranışlarını göstermektedirler. Özel lise müdürleri bu temaya ilişkin olarak en çok “hoşgörüsüz” , en az “uzlaşmacı” yönetici davranış biçimlerini göstermektedirler. Devlet lisesi müdürleri, çok az oranda da olsa çatışmaya karşı “çıkar odaklı” olma davranışını desteklemektedirler.

Bu araştırma sonunda geliştirilen bazı öneriler şu şekilde sıralanabilir:

1. Acemi yönetim ve/veya zayıf yönetim davranışı gösteren okul müdürlerinin yönetim alanındaki yayınları okumaları, mesleki gelişimleri açısından teşvik edilmelidir. Ayrıca, hizmetiçi eğitim ve seminerlerde başarılı, iyi bir yönetici davranışı gösteren müdürler, acemi ve zayıf yönetim davranışı gösteren okul müdürlerinin meslektaş etkileşimi içinde yetiştirilmelerine yardımcı olabilirler.

2. Okul müdürlerinin, toplantı yönetimi, zaman yönetimi konularında eğitim almaları sağlanabilir.

3. Okul müdürlerinin karar vermede yeterince demokratik davranış gösteremedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Otokratik yönetici davranışı olarak “babacan yönetici” davranış tarzı, Türk kültürünün bir yansıması olarak sürdürülmektedir. Okullarda demokratik yönetici davranışları teşvik edilmeli, yöneticiler bu konuda yetiştirilmelidir.

4. Personeli çalıştırmada, özel lise müdürlerinin, değerlere dayalı yönetimi daha fazla önemsemeleri sağlanmalıdır.

5. Özel lise müdürlerinin, çatışma yönetimi, problem çözme yöntemleri, hoşgörü eğitimi almaları sağlanmalıdır. Devlet lisesi müdürlerinin ise çatışma yönetimi, etik eğitimi, insan hakları konularında eğitim almaları sağlanmalıdır.

6. Genel olarak bir değerlendirme yapıldığında, okul müdürlerinde otoriter yönetim anlayışı hâkimdir. Okul yönetiminde baskın olan otoriter anlayış yerine lider yönetici anlayışı yerleştirilmelidir.

7. Devlet lisesindeki öğretmenlik anlayışının da değişmesinin gerektiği görülmekte olup öğretmenler, “toplantı hazırlığı ve katılım”, “karar vermede sorumluluk alma” gibi konularda kendilerini geliştirmeleri amacıyla hizmetiçi eğitime alınmalıdır.

#### KAYNAKÇA

- Balcı, A. (1997). *Sosyal bilimlerde araştırma, yöntem, teknik ve ilkeler* (İkinci baskı). Ankara: Pegem A-Yayımları.
- Balcı, A. ve Aydın, İ (2001). *Eğitim yönetimi*. Ankara: M.E.B.Yayımları.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri*. (Üçüncü baskı). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Baysal, C. A. ve Tekarslan, E. (1996). *İşletmeciler için davranış bilimleri*. (İkinci bası). İstanbul: Avcıol Basım-Yayımları.
- Blake, R. ve Mouton, J. (1978). *Making experience work. The grid approach to critique*. U.S.A.: The Murray Printing Company.
- Brandenburg, S. E. (2008). *Conducting effective faculty meetings*. (Doctoral dissertation, Edgewood College, January 2009). *Dissertation Abstracts International*, A 69/07, 3316300.
- Cools, E. ve Boeck, V. D. (2008). Cognitive styles and managerial behaviour: A qualitative study. *Education & Training*, Vol. 50 (2); 103-114
- Çalık, C ve Şehitoğlu, E. (2006). Okul müdürlerinin insan kaynakları yönetimi işlevlerini yerine getirebilme yeterlikleri. *M.E.B. Üç aylık eğitim ve sosyal bilimler dergisi*, 170, 94-112.
- Daft, R. L. ve Noe, R. A. (2001). *Organizational behaviour*. U.S.A.: Harcourt College Publishers.
- George, J. M. ve Jones, G. R. (1996). *Understanding and managing organizational behaviour*. U.S.A.: Addison-Wesley Publishing Company.

- Gillespie, J. I. (1997). Comparison of problem solving processes of educational administrators. (Doctoral Dissertation, The University of Texas at Austin, July 1998). *Dissertation Abstracts International, A 59/01*, 9822603.
- Guzman, N. (1997). Leadership for successful inclusive schools: A study of principal behaviours. *Journal of Educational Administration Vol. 35 (5)*, 439-450.
- Jones, G. R ve George, J. M. (2003). *Contemporary management*. (Third edition). U.S.A: The McGraw-Hill Companies Inc.
- Karakütük, K. ve Tural, N. (2001). *Yönetimde iletişim*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Eğitim Araştırma ve Uygulama Merkezi. Kara Harp Okulu Yönetici Eğitimi Programı (08 Ekim-02 Kasım 2001). Ders Notları. Ankara: Eaum Yayınları-5. 176-191.
- Mayring, P. (2001). *Nitel sosyal araştırmaya giriş*. (Çev. A. Gümüş ve M. S. Durgun). Adana: Baki Kitabevi. (Eserin orijinali 1990'da yayımlandı).
- Mendonca, M. ve Kanungo, R.N. (1994), Managing human resources: The issue of culture fit. *Journal of Management Inquiry, Vol. 3 (2)* 189-205.
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (1994). *An expanded sourcebook qualitative data analysis*. (Second Edition). California: Sage Publications, Inc.
- Okutan, Mehmet. (2003). Okul müdürlerinin idari davranışları. *Milli Eğitim Dergisi, Sayı 157*. Web: <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/157/okutan.htm> adresinden 25 Mayıs 2007'de alınmıştır.
- Owens, R. G. (1995). *Organizational behaviour in education*. (Fifth editon). U.S.A: A Simon & Schuster Company.
- Özer, Ş. (2001) *İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin iletişim davranışlarıyla ilgili öğretmen ve yönetici algılarının incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. (Third edition). London: Sage Publication.
- Rahim, M. A. (2002). "Toward a theory of managing organizational conflict", *International Journal of Conflict Management, Vol.13 (3)*, 206-235.
- Robbins, S. P. ve Barnwell, N. (2002). *Organisation theory*. (Fourth edition). Australia: Pearson Education Pty Ltd.
- Sargut, S. (2001). *Kültürlerarası farklılaşma ve yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Sergiovanni, T. J. (1991). *The principalship: A reflective practice perspective*. (Second edition). U.S.A: A Simon& Schuster Company.
- Strauss, A. L. ve Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. (Second edition). London: Sage Publications.

- Streibel, B. J. (2003). *The Managers's guide to effective meetings*. U.S.A.: Mc.Graw-Hill Publication.
- Sümer, T. K. (2007). *İlköğretim okullarında yönetici davranışlarının öğretmenler üzerindeki etkilerinin oluşturduğu stres*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Thomas, K. W. ve Ruble, T. L. (1977). Support a two-dimensional model of conflict behavior. *Organizational Behavior and Human Performance, Vol: 16*, 143-155.
- White, L. R. (2007). Boards in districts: School board's and superintendents' perceptions of their role and responsibilities during conflict. (Doctoral dissertation, The university of Texas at Austin, March 2008). *Dissertation Abstracts International, A 68/09*, 3277869.
- Yavuzylmaz, C. (2008). *Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin liderlik özelliklerinin çatışma yönetimini yönetme düzeylerinin belirlenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (Altıncı baskı). Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Yukl, Gary A. ve Fu, Ping Ping. (March 1999). Determinants of delegation and consultation by managers. *Journal of Organizational Behavior, Vol. 20(2)*: 219-232. Web:<http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/55000817/PDFSTART> adresinden 7 Temmuz 2009'da alınmıştır.

### **İletişim/Correspondence**

Dr. Semra KIRANLI  
Eskişehir Milli Eğitim Müdürlüğü  
E-mail: semk2009@gmail.com