



Liselerdeki Okul Yöneticilerinin Bakış Açısıyla Ergenlik Dönemi “Adolescence” From the Perspective of School Administrators at High Schools

Deniz Örucü^{a*}

^aBaşkent University, Ankara, Turkey

Öz

Ergenlik, insan yaşamında en hızlı ve çarpıcı değişimlerin yaşandığı gelişimsel bir dönem olma özelliği taşımaktadır. Bu açıdan okullar, ergen gelişimi üzerinde kritik role sahip olan birincil sosyalleşme ve eğitim ortamlarıdır. Bu kritik rol ise doğal olarak okul yöneticileri ve öğretmenler tarafından gerçekleştirilmektedir. Buradan hareketle mevcut araştırmanın amacı, Ankara’da farklı lise türlerinde görev yapan okul yöneticilerinin ergenlere yönelik farkındalıklarını ve yaklaşımlarını irdelemektir. Nitel araştırma yönteminin kullanıldığı çalışmada, Ankara’nın farklı sosyo-ekonomik düzeydeki bölgelerinden 15 okul müdürü ve 23 müdür yardımcısı ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. Araştırmanın sonuçları, çalışmaya katılan okul yöneticilerinin bilimsel bilgiye dayalı bir farkındalıktan çok, gözlem ve deneyimleri çerçevesinde deneme yanılmaya dayalı bir yaklaşım geliştirdiklerine işaret etmektedir. Bu anlamda, bilimsel desteğe ihtiyaçları bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Okul yöneticileri, ergenler, gelişime duyarlı okullar.

Abstract

Adolescence is a developmental stage, during which dramatic and rapid changes occur. In this respect, schools, within their critical role in adolescent development, are the primary socialization and educational settings. The actors in charge of this critical role at schools are mainly teachers and school leaders. Therefore, this study seeks to explore the awareness level and approaches of school leaders towards the adolescents in different types of high schools in Ankara. Qualitative research method was utilized. The data were collected through semi-structured interviews conducted with 15 high school principals and 23 assistant principals from 15 different high schools in Ankara. The findings of the content analyses revealed that school leaders in this study possess a certain level of awareness about adolescent development, yet this is based on their own observations and experiences. Their approach towards adolescents is far from being scientific, on the contrary, it is shaped by their personalities, communication styles as well as trial and error methods. Moreover, they need epistemologic knowledge and support about adolescent development.

Keywords: School leaders, adolescents, developmentally responsive schools, school leaders’ knowledge on adolescence.

© 2018 Başkent University Press, Başkent University Journal of Education. All rights reserved.

1. Giriş

Ergenlik, insan yaşamında en hızlı ve çarpıcı değişimlerin yaşandığı bir gelişimsel dönem olma özelliği taşımaktadır. Çocukluğun sonundan itibaren yaşanmaya başlayan biyolojik temelli değişimler bedenin büyümesine ve yetişkin bedenine dönüşmesine yol açmaktadır. Ergenlerin biyolojik, cinsel, bilişsel ve psikososyal alanlarda çok önemli değişimler yaşadıkları belirtilmektedir (Santrock, 2009; Steinberg, 2002). Ergenlik dönemindeki değişimlerin ergenin yaşantısını ve davranışlarını ciddi boyutlarda etkilediği bilinmektedir. Genellikle, “fırtına ve stres” dönemi olarak adlandırılan bu dönem, çeşitli araştırmacılar tarafından farklı biçimde ele alınmış ve çalışılmıştır. Örneğin, Arnett (1999), tüm ergenlerin ergenlik dönemini “fırtına ve stres” anlayışıyla nitelendiği gibi olumsuz yaşamadıklarını ifade

* ADDRESS FOR CORRESPONDENCE: Asst.Prof.Dr. Deniz Örucü, Department of Educational Sciences, Faculty of Education, Başkent University, Ankara, Turkey. E-mail address: orucu@baskent.edu.tr / Tel: +90(312) 246 66 66 – 1576. ORCID ID: 0000-0002-5605-9453.

* Bu çalışma 111K185 numaralı TÜBİTAK1001 projesinin ürünlerinden biridir.

Received Date: July 28th, 2017. Acceptance Date: September 5th, 2017.

etmiştir. Kuşkusuz ergenlerin içinde yaşadıkları ortam, tarihsel zaman ve dış etkiler ergenliği nasıl yaşadıklarını etkilemektedir, ancak genel olarak ergenlik en temel yaşam dönemlerinden biri olarak evrensel biçimde deneyimlenen bir yaşam evresidir.

Okullar ergen gelişimi üzerinde kritik role sahip olan birincil sosyalleşme ve eğitim ortamıdır. Mesleğe hazırlanma ve eğitime devam etme işlevinin yanı sıra okullar ergenlerin yetişkinliğe doğru gelişimini destekleyen birincil ortam olmakla birlikte bireysel ve toplumsal gelişimde kilit önem taşımaktadır (Ornstein ve Levine, 1997). Okullarda ergen gelişiminin desteklendiği, özsaygılarının ve başarı güdülerinin ortaya çıktığı bir ortam yaratılması, bireylerin okula uyumlarında ve sağlıklı gelişimlerinde önemli bir faktördür (Steinberg, 2002). Okul, içinde bulundurduğu kişilerle etkileşim ortamı yaratarak ergenlerin yaşamında önemli bir yere sahiptir (Doda, 2009; Waters, Cross ve Shaw, 2010). Bu açıdan, öğretmenler ve okul yöneticilerinin ergenlere bakışı ve onlarla etkileşimleri öğrencilerin psikososyal gelişiminde belirleyici rol üstlenmektedir. Okul yöneticilerinin yapısal, insani ve kültürel sorumlulukları düşünüldüğünde, ergenlere genel olarak nasıl yaklaştıkları, onların içinde buldukları döneme ilişkin bilgileri ve yaklaşımlarının belirlenmesi önem taşımaktadır.

Gelişimsel açıdan doğal karşılanması gereken ergenlik dönemini yaşayan öğrencilere eğitimcilerin yaklaşımları, bu dönemle ilgili bilgi düzeyleri ve farkındalıklarının verimli bir eğitim sürecinin gerçekleşmesinde etkisi kaçınılmazdır (Cross ve Rice, 2000). Bu bağlamda Brown, Anfa ve Gross (2002), "gelişime duyarlı okullar" kavramını geliştirerek önerdikleri modelde "gelişime duyarlı liderlik" kavramını savunmaktadırlar. Gelişime duyarlı lideri, öğrencilerin gelişimsel ihtiyaçlarına, ergen çocukları olan anne-babaların rollerine, uygun programları seçmeye, okul topluluğu ve bürokratik süreçlerin çelişkilerine, okuldaki eğitim kadrosunun bu yönde bilinçlendirilip eğitilmesine ile mesleki gelişimlerine ve ortaöğretim kavramının gerektirdiği değişim ve gelişim koşullarına aynı anda "duyarlı" olan kişi olarak tanımlamışlardır. Gelişime duyarlı liderlik modeli üç boyutla açıklanmaktadır. Bu boyutlar, i) öğrencilerin gelişimsel dönemlerine ilişkin farkındalık ve duyarlılık, ii) eğitim kadrosunun gelişimsel ihtiyaçlarına ilişkin duyarlılık ve farkındalık ve iii) orta öğretim okullarının kendine özgü ve yenilikçi bir kurum olması gereğine ilişkin duyarlılık ve farkındalık olarak açıklanmaktadır. (Brown ve Anfa, 2002, s. 149).

Okul yöneticilerinin, görevleri gereği disiplin yönetmelikleri, ceza uygulamaları, devamsızlık takibi, sağlık ve rapor konuları, suça yönelme ve ruh sağlığı gibi konularda yaşamsal değerlendirmeler yapan, kararlar alan ve okul örgütünün etkili işleyişini sağlamakla sorumlu ve yetkili kişiler olmaları gerçeğine dayanarak okul yöneticisi-ergen ilişkisinin niteliği eğitim sürecinde önem taşımaktadır. Başarılı bir okul yöneticisinin eğitim-öğretim ve yönetim alanlarında bilgi çağının gereği olarak bazı yeterliliklere sahip olması gerekmektedir (Akbaba-Altun, 2002). Bu gereklerden biri de, eğitiminden sorumlu olduğu öğrenci topluluğunun doğasını ve gelişimsel yapısını iyi tanıma özelliğidir.

Shoffner ve Williamson'a (2000) göre, okul yöneticileri ve psikolojik danışmanlarının işbirliği içerisinde hareket etmesi öğrencinin gelişime bağlı bilişsel özelliklerini ve akademik başarılarını olumlu etkilemektedir. Clark ve Clark (2005) ise gelişime duyarlı okul programlarının uygulanmasının gelişime duyarlı okul yöneticileri tarafından yeniden yapılandırma yoluyla kapsamlı ve duyarlı bir vizyonla gerçekleştirilebileceğini belirtmektedir. Khan (2012) bu bağlamda, Pakistan'da gerçekleştirdiği çalışmada, okul yöneticilerinin sergilemeleri gereken liderlik davranışlarını öğretimsel, dağıtımçı, pedagojik, değer temelli ve duygusal liderlik olarak belirtmektedir. Gelişmekte olan ülkelerin aşırı bürokratik eğitim sistemlerinde dahi, bu yaklaşımlarla okul yöneticilerinin ilham, motivasyon ve bağlılık kaynağı olabileceğini vurgulamaktadır. Tirri (2011), ergenlerin her alandaki gelişimlerini destekleyen programların bütünsel (holistic) pedagojik okul programları olduğunu ileri sürmüştür. Bu programlar, tüm okulu kapsamakta ve gelişimin bilişsel, sosyal, ahlaki, duygusal ve ruhsal boyutlarını bütünsel olarak ele almaktadır. Bu noktada, gelişime duyarlı okul kavramı ve okul temelli önleme ve müdahale programlarının birbirini desteklediği açıktır. Etkili olabilmesi için tüm okul personelinin bilinçlendirilmesi, işbirliği yoluna gidilmesi ve okul liderinin rehberliğinde aşağıdan yukarı doğru karar süreçleri gerçekleştirilerek sürece herkesin etkin katılımı gerekmektedir. Waters, Cross ve Shaw (2010) tarafından yapılan araştırmada da, ergenlerde okul bağlılığının belirleyicisi olarak, okulların ekolojisinin ve ikliminin önem taşıdığı belirtilmiştir.

İlgili alan yazın incelendiğinde, ergenlik, okul yöneticileri ve eğitimsel liderlik konularında ayrı ayrı çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Ancak, okul yöneticilerinin ergenlik dönemine yönelik bakış açılarını, farkındalık ve yaklaşımlarını belirlemeye yönelik benzeri herhangi bir çalışmaya Türkiye'de rastlanmamıştır. Ergenlik alan yazının da ise, çoğunlukla ergen gelişiminin farklı boyutları çalışılmıştır (Çok, Ann-Gray ve Ersever, 2001). Okul-ergen ilişkisine yönelik çalışmalar, daha çok okullarda bulunan Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık birimlerinin işleyişi ile okul yöneticileri ve öğretmenlerin Rehberlik hizmetiyle ilişkileri üzerinde durmaktadır. Nazlı'nın (2007) okul yöneticilerinin RPD hizmetlerine yönelik algıları üzerine gerçekleştirdiği çalışmada; okul yöneticilerinin RPD hizmetlerinin amacını ve okullarındaki uygulamalarını yeterince bilmedikleri, mevcut rehberlik hizmetlerinin bazı sorunlarını algıladıkları ancak, rehberlik hizmetlerinin toplumun ve öğrencilerin ihtiyacını karşılamadığını düşündükleri ortaya çıkmıştır. İhtiyaca cevap vermediğini düşündükleri bu hizmetin nasıl yapılandırılacağı konusunda ise fikirlerinin olmadığı belirtilmektedir. Eğitim ve öğretim sorumluluğunu taşıdıkları öğrenci grubu ile ilgili değişimi yönetmek, yerinde ve olumlu liderlik davranışı sergilemek, okulun her biriminin etkili çalışmasını sağlamakla ilgili en

geniş yetki okul içinde onlara aittir. Bu çerçevede, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık biriminin etkili çalışmasını sağlamaları da onların görevleri arasındadır (Amatea ve Clark, 2005).

Ulusal alan yazın incelendiğinde, eğitim liderliği bağlamında yapılan çalışmaların doğrudan ergen gelişimi ile ilgili değil, okul iklimi, okul kültürü ve sağlığı gibi okulun psikolojik ve sosyal boyutlarına yönelik olduğu görülmektedir. Bu çalışmaya dolaylı da olsa temel oluşturabilecek çalışmalar şöyle özetlenebilir. İlk olarak, Türnüklü'nün (2007) araştırmasında, lise öğrencileri arasında yaşanan kişiler arası çatışmaların doğası ve çözüm stratejileri öğrencilerin, öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin bakış açılarından incelenmiştir. Okul yöneticilerinin çatışma sebepleri arasında okulla ilgili hiçbir değişkene atıfta bulunmamış olmaları araştırmanın çarpıcı sonuçlarından biridir. Genç (2009), Doğu Anadolu'da görev yapan lise müdürlerinin okullarda zorbalık davranışları ile ilgili görüşlerini almış ve müdürlerin düşüncelerinin genelde öğretmenlerin ve ailelerin bu konuda etkili oldukları yönünde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu konuda müdürlerin fazla sorumluluk üstlenmek istemedikleri sonucu da bulgular arasındadır. Tezcan (1985) eğitimcilerin gençlere ilişkin olumlu ve olumsuz tutumlarını irdelediği çalışmasında, okula ve yöneticiye düşen görevlerden ve yanlış tutumların olumsuz sonuçlarından söz etmektedir. Bir başka araştırma ise okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlarla ilgilidir. Demirtaş, Üstüner ve Özer (2007), bu konudaki araştırmalarında çeşitli değişkenler arasında öğrencilerden kaynaklanan değişkenlere de yer vermişler ve öğrenci evrenini ergenlerin oluşturduğu genel liselerin iklimlerinin sorunlara kaynak oluşturacak biçimde olumsuz olduğu bulgusuna erişmişlerdir. Benzer bir biçimde, öğrencilerden kaynaklanan sorunlar da en çok genel liselerde yaşanmaktadır. Söz konusu bağlamda yine ilgili okul yöneticilerinin kendilerini bir sorun kaynağı olarak algılamadıkları ortaya çıkmıştır.

Bu noktada, değişim ve dönüşümün merkezi olması beklenen okul anlayışı içerisinde, liselerdeki yöneticilerin sorumlu olduğu ergen öğrenci grubuna olan yaklaşımları ve gelişimsel farkındalıklarını ve olası ihtiyaçlarını ortaya koymak gerekliliği kaçınılmazdır. Araştırma, Ankara ili ile sınırlı olmakla birlikte, okul yöneticilerinin ergen gelişimine ilişkin yaklaşımlarına dair genel bir çerçeve çizmektedir. Bu çalışma, aynı konuda daha geniş çaplı başka bir araştırmaya temel oluşturmanın ilk aşaması olarak gerçekleştirilmiştir.

1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Ankara'da bulunan farklı liselerde görev yapan okul yöneticilerinin ergenlere yönelik farkındalıklarını ve yaklaşımlarını belirlemektir. Amaca hizmet eden araştırma soruları aşağıdaki gibidir:

Okul yöneticilerinin;

1. Ergenlikle ilgili bilgi düzeyleri nasıldır?
2. Ergenlik dönemine yönelik farkındalıkları nasıldır?
3. Ergen öğrencilere yönelik yaklaşımları nasıldır?

2. Yöntem

2.1. Araştırmanın Deseni

Araştırmanın amacı doğrultusunda, olguyu derinlemesine anlamak ve irdelemek ihtiyacından hareketle nitel araştırma türlerinden olgubilim deseni kullanılmıştır (Patton, 2004). Nitel araştırma insanların yaşam tarzlarını, öykülerini, davranışlarını, örgütsel yapıları ve toplumsal değişmeyi anlamaya dönük bilgi üretme süreçlerinden biridir (Strauss ve Corbin, 1990).

2.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın katılımcıları, Ankara ilinde Çankaya, Altındağ, Yenimahalle, Keçiören ve Yenimahalle ilçelerinde farklı sosyo-ekonomik çevrelerde bulunan 15 lisede görev yapan 10 kadın, 28 erkek, 15 okul müdürü ve 23 müdür yardımcısından toplam 38 okul yöneticisinden oluşmaktadır. Seçilen lise türleri 8 Anadolu Lisesi, 1 İmam Hatip Lisesi, 2 Fen Lisesi ve 4 Meslek Lisesi olarak belirlenmiştir.

2.3. Veri Toplama Aracı ve Veri Toplama Süreci

Kavramsal çerçeveyi oluşturmak ve görüşme sorularını nitelikli hazırlamak amacıyla kapsamlı bir alan yazın taraması yapılmış ve 9 soruluk yarı yapılandırılmış bir görüşme formu araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Öncelikle nitel formun pilot çalışması, 3 farklı okulda toplam 8 yöneticiyle görüşülerek yapılmış, pilot görüşmelerin içerik analizinden ortaya çıkan sonuçlar doğrultusunda 1. ve 5. soruların birbirini tekrarladığı tespit edilmiş ve bu iki soru bir soru olarak yeniden ifade edilmiştir.

Veri toplama süreci, 2013-2014 öğretim yılında okullarda yöneticilerden randevu alınarak gönüllülük esasına göre bilimsel etik ilkeleri doğrultusunda gerçekleştirilmiştir. Ortalama 1 saat süren görüşmeler sırasında, izin veren katılımcıların ses kayıtları alınmış ve yazılı notlar alınmıştır. İzin vermeyen katılımcıların görüşmeleri sırasında ayrıntılı notlar alınmıştır.

2.4. Veri Analizi

Görüşme sonuçları, yazıya dökülmüş ve NVivo 9 programına aktarılarak temalar ve örüntüler belirlenmiştir. Verilerin analizinde, Marshall ve Rossman (2012) tarafından belirlenen 4 aşamadan oluşan içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu aşamalar, algıları, deneyimleri, yaklaşımları ve izlenen yolları belirlemek amacıyla, “verileri düzenlemek,” “kategori, tema ve örüntüleri ortaya çıkarmak,” “herhangi bir varsayım varsa test etmek ve “alternatif açıklamaları belirlemek” olarak belirtilmektedir. Analiz sonucunda beliren tema ve kategoriler, başka bir araştırmacı tarafından yeniden kodlanmış ve güvenilirlik oranı 0.94 olarak bulunmuştur. Katılımcı gizliliğini sağlamak açısından, veriler analiz edilirken; okul müdürleri için M1, M2, müdür yardımcıları için MY1, MY2 kodları katılımcı sayısı kadar kullanılmıştır.

3. Bulgular

İçerik analizinin sonucunda ergenlerle ilgili gelişim özellikleri, ergenlerin olumlu ve olumsuz bulunan özellikleri, yöneticilerin kişisel yaklaşımı, okul temelli stratejiler ve bilimsel desteğe bakış olmak üzere 5 temel tema ve ilgili alt kategoriler ortaya çıkmıştır.

3.1 Yöneticilerin Gözünden Ergenlerle ilgili Gelişim Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu temada yöneticilerin görüşlerinden yola çıkarak ergenlerin gelişim özelliklerine dair genel görüşleri ve gözlemleri irdelenmeye çalışılmıştır.

Tablo 1

Ergenlerle ilgili gelişim özellikleri

Tema	Kategoriler	N
Ergenlerle ilgili gelişim özellikleri	- Karşı cinsle ilişkilerde artış ve merak	27
	- Fiziksel değişim	17
	- Hormonal değişim	10
	- Sosyo-ekonomik çevreye bağlı farklılıklar	10
	- Kendini ifade/ kanıtlama/ kabul ettirme çabası	8
	- Model arayışı	4
	- İçine kapanma	3

Yöneticilerin büyük bir çoğunluğu (N=33), bu konuyla ilgili formal ve akademik bir bilgi birikimine sahip olmadıklarını belirtmiş; deneyimleri ve gözlemlerinden yola çıkarak paylaşımda bulunmuşlardır. Tablo 1’de görüldüğü gibi, ergenlerle ilgili en önemli gelişimsel özellik, kız-erkek ilişkilerinin yoğunlukla yaşanması ve bu yaştaki gençlerin romantik ilişkileri hayatlarının merkezi haline getirmeleri olarak belirtilmiştir. Bu bağlamda, edinilen en yaygın bulgu, romantik ilişkilere değinen yöneticilerin yarısına yakınının kendi dönemlerindeki ergen davranışlarıyla karşılaştırma yapmış olmalarıdır. Günümüzde, ergen romantik ilişkilerinde rollerin değiştiğine dair gözlemlerine vurgu yapmışlardır. Bu noktada, son 20 yılda ergenlik dönemine ilişkin değerlerin değiştiğine vurgu yapan yöneticiler bulunmaktadır. Bir katılımcı durumu şöyle açıklamıştır: “*şimdi onların çıkması gezmesi tozması bizim bugün aile ortamında çok hoş görülmeleyen şeyler bir, ikincisi kontrolsüz çıkmalar, ne yapacağını bilemiyor çocuk, bu çıktığı zaman arkadaşıyla nereye kadar hangi boyutta arkadaşlık edecek onu bilemiyor...*”.

Gelişim özelliklerine yönelik sıklıkla vurgulanmış olan başka bir bulgu ise fiziksel (N=17)ve hormonal (N=10) değişimlerdir. Katılımcıların çoğu, bu durumun öğrencilerinde sıkıntı ve uyum sorununa yol açtığını belirtmiştir. Bir katılımcı, “*beden büyürken sorunları çocuk kalıyor ve algılamaları zor oluyor durumu*” açıklaması ile durumu yansıtmıştır. Gelişim özelliklerine yönelik yapılan açıklamalardan bir diğeri de ergenlerin kendini kanıtlama, ifade etme ve kabul ettirme çabasıdır (N=8). Bu temada ortaya çıkan bir başka bulgu ise ergenliğin farklı sosyo-ekonomik kesimlerde farklı yaşanması ile ilintilidir. (N=10). Bu konuya değinen katılımcıların ortak görüşü, okulun bulunduğu çevrenin ve öğrencinin ailesinin eğitim ve sosyo-ekonomik düzeyi ergen gelişimini ve davranışlarını olumlu ya da olumsuz etkilemektedir. Model arayışı, içine kapanma ya da bir arkadaş grubuna ait olma isteği de ergenlerin gelişim özellikleri arasında belirtilmiştir.

3.2 Yöneticilerin Gözünden Ergenlerin Olumlu ve Olumsuz Özelliklerine İlişkin Bulgular

Veriler derinlemesine irdelendiğinde ve görüşme sürecinde alınan not ve kayıtlara tekrar dönüldüğünde, "ergenlerin gelişim özellikleri" teması ve bu bölümde sözü geçen olumlu ve olumsuz nitelenen ergen özelliklerinin birbiri ile ilişkisel olduğu belirmektedir. Bu bakımdan, bu bölümdeki 2 tema 1. temayla ilişkilendirilerek sunulacaktır.

Tablo 2

Ergenlerde olumsuz nitelenen özellikler

<i>Tema</i>	<i>Kategoriler</i>	<i>Alt kategoriler</i>	<i>N</i>	
Ergenlerde gözlenen sorunlar	Akran ilişkileri	- Kız-erkek ilişkileri ve ilgili çatışmalar/sınır bilmeme	36	
		- Arkadaş gruplarına yönelme	10	
	Okula yönelik	- Akademik başarısızlık/ devamsızlık	10	
		Aileye yönelik	- Sorunlu aile ortamı	30
			- Aile baskısı	15
			- Aileye karşı içine kapanma/uzaklaşma	15
			- Ekonomik sıkıntılar	7
			- Aileye düşmanlık	5
			- Evden kaçma	3
			Anti-sosyal davranışlar	- Çatışma ve şiddete eğilimi
	- Madde kullanımı	17		
	- Yalan söyleme eğilimi	8		
	- Taşkınlık	8		
	Kimlik ve Duygulara ilişkin sorunlar	- Asililik/otoriteye başkaldırma/başına buyrukluk	10	
		- Kendini çirkin bulma	8	
		- Farklı olma eğilimi	8	
		- Asabiyet	7	
		- Hak arayışı	6	
		- Cinsellik	6	
		- Riske eğilim	6	
- Kendindeki değişimlere ayak uyduramama		5		
- Popüler olma ihtiyacı		5		
- Gelecek kaygısı		5		
- Teknoloji bağımlılığı		4		
- Yanlış rol modeli seçme		4		
- Depresyon		4		
- Medyadan etkilenerek davranış geliştirme		3		
- Beslenme bozuklukları	3			
- İntihar eğilimi	2			
- Duygusal ve davranışsal iniş çıkışlar	2			

Tablo 3

Olumlu bulunan ergen özellikleri

<i>Tema</i>	<i>Kategoriler</i>	<i>N</i>
Olumlu bulunan ergen özellikleri	- Sosyalleşme çabası	8
	- Son sınıfta davranışlarda düzelme/hedef belirleme	7
	- Dinamizm-hareketlilik	5
	- Karşı cinse mesafeli duru ve belli sınırlarda yaşamak	5
	- Kız erkek ilişkileri	4
	- Sosyal sorumlulukta duyarlılık	4
	- Dünyaya karşı farkındalık	3
	- Sözünün arkasında durabilme	3
	- Hak arayışı	2

Okul yöneticilerinin ergenlik döneminde çoğunlukla doğal gelişim sürecinde yer alan olguların pek çoğunu sorun olarak nitelendirdikleri dikkat çekmektedir. Olumsuz bulunan özellikler akran ilişkilerine yönelik sorunlar, aileyle ilgili sorunlar, okulla ilişkili sorunlar, anti-sosyal davranışlar ve ergenlerin içsel olarak yaşadıkları kimliğe ve duygulara ilişkin sorunlar olarak gruplanmıştır.

Sıklıkla üzerinde durulan ve sorun olarak algılanan, tekrarlanarak anılan (N=36) olgu, kız erkek arkadaşlıklarına bağlı oluşan çatışmalar ve bu ilişkilerin yöneticilerin çoğu (N= 25) tarafından olumsuz algılanmasıdır. Bu bağlamda, en fazla rahatsızlık yaratan durum karşı cinsi kıskanmaktan kaynaklanan hem cinslerle edilen kavgalar olarak aktarılmıştır. Bu grup içinde yarıdan fazla katılımcı, "kız erkek ilişkileri bizim için büyük sorun yaratıyor" benzeri ifadeler kullanmışlardır. Daha önemlisi, ilişkilerde sınırlarını bilmemeleri yarıdan çok sayıda katılımcı tarafından sorun olarak görülmektedir (N=21). "Bu dönemde toplumsal değerlere aykırı olarak kız erkek arkadaşlıklarında sınır belirleyemiyorlar. Çok rahat davranışlar sergiliyorlar. Kendileri için belirledikleri çizgileri yok. Arkadaşlıktan öteye geçiyorlar bunu ifade ettiğimizde bunda sorun yok arkadaşım deniliyor." gibi katılımcı yorumları oldukça fazla sayıdadır.

Ergen romantik ilişkilerinde genelde bu konuya değinmiş olan katılımcıların yarısı kız öğrencilerin ikili ilişkilerde çok rahat davranışlar sergilediğini, eskisi gibi çekingen olmadıklarını belirtmiş ve bunu da "devir değişti" benzeri açıklamalarla desteklemişlerdir. Örneğin, bir müdür yardımcısı "artık kız öğrenciler toplum içerisinde ayıp günah gibi olan durumları daha açık ifade ederek kendilerini ortaya koyuyorlar" ifadesi ile bu durumu açıklamıştır. Öte yandan, çok sayıda katılımcı tarafından sorun kaynağı olarak algılanan romantik ilişkiler, az sayıda (N=4) katılımcı tarafından ergenlerin olumlu özellikleri arasında sıralanmıştır. Başka bir bulgu ise, az sayıda yöneticinin (N=5), kız erkek ilişkilerinde mesafeli olmalarını ve belli sınırlar içinde davranmalarını olumlu ergen özelliği olarak nitelendirmeleridir.

Bu olguyla ilgili yorumların genellikle olumsuz ve az sayıda yöneticinin bu durumu olumlu algılaması, hem geleneksel toplumsal cinsiyet rolleri hem de yöneticilerin sosyo-kültürel altyapıları ile ilişkilendirilebilir. Ek olarak, cinsellik bazı katılımcılar tarafından (N=6) sorun alanı olarak belirtilmiştir.

Özetle, ergenlikte cinsel gelişim ve romantik ilişkiler doğal gelişimin bir parçası olmasına karşın, yöneticilerin büyük bölümü tarafından problem olarak nitelendirilmektedir. Bu konular, yöneticilere göre hem aileyle, hem akranlarla çatışmalara, hem de okul başarısında düşüşe sebep olmaktadır.

Sorun olarak nitelendirilen diğer konular, Tablo 2'de belirtildiği gibi, akademik başarısızlık ve devamsızlık, asabiyet, asilik ve başkaldırı, taşkınlık ve şiddet içeren davranışlar, sıklıkla belirtilmiş olan çatışma (kavga eğilimi), kendini ispat etmeye çalışma, farklı ve popüler olmaya çalışma gibi davranışlardır. Popüler olmak için kurallara başkaldırma, özellikle kıyafet yönetmeliğine uymamak, dikkat çekmek için yersiz kavgalar çıkarmak verilen örnekler arasındadır.

Ek olarak, ergenlerin hak arayışları, alan yazında kimlik gelişimi ile ilintili ve doğal bir gelişim durumu iken, bazı yöneticiler bunu eleştirmiş, az sayıda (N=2) yönetici ise takdirle karşılamıştır. Bir katılımcı sorun görme sebebini şöyle açıklamıştır:

"Hak arama konusunda haklı gördükleri her şeyin kendileri için bir hak olduğunu ifade ediyorlar. Bunun doğru mu yanlış mı olduğunu sorgulamıyorlar. Doğru olduklarına inanıyorlarsa sonuna kadar elde edinceye kadar sonucu ne olursa olsun elde etmeye çalışıyorlar. Tabi bunun yanlışlığı üzerinde durduğumuzda alıcılar devre dışı kalıyor ve kabul ettirmekte güçlük yaşıyoruz."

Olumlu nitelendirilen ergen özelliklerine bakıldığında olumsuz görülen özelliklerden çok daha az sayıda bulunduğu görülmektedir. Bu bağlamda, son sınıfa doğru olgunlaşma, üniversite giriş sınavının yaklaşmasıyla birlikte hedef belirlemeye başlama, taşkınlık ve agresif davranışlarda azalma gibi süreçler sıkça ifade edilmiştir. Ayrıca, sosyalleşme çabası, sosyal sorumluluk konusunda duyalı olmak ve hatta proje-kampanya gibi etkinliklere katılmak olumlu görülen özelliklerdir.

İlginç başka bir bulgu ise, ergenlerin hareketli ve dinamik olmaları bazı katılımcılar tarafından sorun alanı olarak görülürken, bazıları tarafından hayranlıkla karşılanmaktadır. (N=5). Bunu bir müdür yardımcısı şöyle anlatmıştır: "Kıpır kıpırlar, kanları kaynıyor, enerjilerine hayran oluyorum çoğu zaman...".

Özetle, ilk üç temanın içinde yer alan ayrıntıların birbirleriyle sebep-sonuç ilişkisi içinde olduğu, kimi zaman da yöneticilerin kişisel yaklaşımlarına bağlı olarak aynı olguların farklı katılımcılar tarafından sorun ya da olumlu özellik olarak nitelendiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu noktada, ergen gelişimine yönelik farkındalığın gözleme dayalı olarak ortaya çıktığı ve bilgi eksikliği olduğu söylenebilir.

3.3. Yöneticilerin ergenlere yönelik yaklaşım stratejilerine ilişkin bulgular

Katılımcılara, ergenlere ve onlarla ilgili olumsuz buldukları durumlara nasıl yaklaştıkları ve stratejileri sorulduğunda, temel yaklaşımlar veli, öğretmen ve psikolojik danışmanlarla işbirliği ve yönlendirme, iletişimsel stratejiler, davranışçı yaklaşım, hümanist yaklaşım ve bu konuda sorumlu hissetmemek olarak ortaya çıkmaktadır.

Tablo 4

Yöneticilerin ergenlere yönelik yaklaşımları

Tema	Kategoriler	Alt kategoriler	N	
Ergenlere yönelik yaklaşım	İşbirliği ve yönlendirme	– Veliyi arama	38	
		İletişimsel Stratejiler	– PDRM ve RAM'lara yönlendirme	27
			– Öğretmenlerle işbirliği	3
			– Olumlu iletişim	15
			– Kendi çocuğundan örnek verme	3
	Davranışçı Yaklaşım	– Ses yükseltme	28	
		– Disiplin oluşturma	14	
		– Ceza	13	
		– Sözlü uyarı	5	
		– Ödül/övgü	4	
	Hümanistik Yaklaşım	– Empati kurma	11	
		– Hoşgörü ve sabırla yaklaşma	5	
		– Güven verme	5	
		– Sorumluluk verme	4	
		– Adil davranma	3	
Sorumlu hissetmemek	– Gelişimsel özellikleri önemsememek	6		

İşbirliği ve yönlendirme temasına ilişkin olarak, çok sayıda yönetici (N=27) , derse girmemeleri sebebiyle öğrencilerle çok da yakın ilişkiler içinde olmadıklarını belirterek, sorun yaşandığında rehber öğretmene ya da duruma göre RAM veya Rehberlik merkezine yönlendirdiklerini ifade etmişlerdir. Ergen gruplarına yaklaşımlarında, Rehberlik birimine yönlendirmeyi tercih eden grupta bulunan yöneticilerin büyük çoğunluğu kendi görevini daha çok yapıyı korumak, mevzuatı uygulamak ve idari işler olarak görmekte, öğrencilerin gelişimsel dönemleriyle ilgili yaşanan deneyimler ve problemlerle ilgili olarak okul psikolojik danışmanının ve öğretmenlerin sorumlu olması gerekliliğini (N=3) vurgulamıştır. Katılımcıların tümü (N=38) sorunun ciddiyeti ile bağlantılı olarak veli ile iletişime geçtiklerini ve söylemişlerdir

Davranışsal yaklaşımın içeriğinde bulunan ödül, ceza, ses yükseltme, disiplin oluşturma ve sözlü uyarı gibi stratejilerin sıklıkla kullanıldığı ortaya çıkmış olup, öğrencilere karşı ses yükseltme olarak en fazla başvurulan yöntem olarak belirlemiştir (N=28). Cezalandırma yöntemini uyguladığını belirten yöneticilerden biri durumu şu şekilde ifade etmiştir: *“Ben mevzuatı uygulamak zorundayım. Bunlar, kıyafet yönetmeliğine uymadıklarında mesela gerekli sözlü uyarıları veriyorum. Israr ederse disiplin yönetmeliğinde cezayı gerektiriyorsa disiplin kuruluna sevk ederim.”*

Ek olarak, bazı yöneticiler iletişim stratejilerini kullandıklarını ve burada etkili iletişim becerilerinin önemli olduğunu vurgulamıştır (N=15). Bu yaklaşımı benimseyen katılımcı grubu genel olarak, *“oturup anlayışla dinliyoruz, o zaman etkili oluyor”, “hemen ceza yoluna gitmiyorum, önce anlatmasını istiyorum”, “kişilik olarak ılımlı ve anlayışlı biriyim bana daha kolay ulaşabiliyorlar”, “dinlemek onları anlamaya çalışmak çok önemli”* gibi ifadeler kullanarak iletişimin önemini vurgulamışlardır. Bir diğeri ise, *“çocuğa hiç kızmıyorum çocuğu odama çağırıyorum. Oturtuyorum bir çikolata ikram ediyorum... Yavrucum anlat nedir neyin nesidir dinlemeye çalışıyorum, yani onun gözüyle bakmaya çalışıyorum.”* olarak görüşünü ifade etmiştir. 3 yönetici ise öğrencilerle konuşurken kendi çocuklarından örnekler verdiklerini dile getirmiştir. Pedagojik ve etik olarak doğru olmayan bu yaklaşımın az sayıda da olsa bazı yöneticiler tarafından kullanılması, bu konuda bilgi eksiklikleri olduğunun bir işareti olabilir.

Hümanist yaklaşım çerçevesinde ortaya çıkan stratejiler ise; empati kurma, hoşgörü ve sabırla yaklaşma, güven verme, sorumluluk verme ve adil davranma olarak belirtilmiştir. Empati kurduğunu belirten bir yöneticinin ifadesi şu şekilde olmuştur: *“Nasihat öğüt falan kaldıracak durumda değiller, en nefret ettikleri şey o, biraz empati kurmak lazım, anlamasınız bile, hak vermesiniz bile hak veriyormuş gibi yapacaksınız. Değer verildiğini, anlaşıldığını hissedecek. Ben çoğu kavga ve sorunun önüne böyle geçiyorum.”*

Sorumluluk verme konusunda bir yöneticinin görüşü şöyledir: *“Hür skeçler” isimli bir tiyatro hazırlattırıyorum çocuklara. Yani, beşer onar dakikalık esprili komedi türünde ve çocuklar hazırlıyor bunları”*. Başka bir yönetici güven vermek adına uygulamasını şöyle yansıtmıştır: *“Eğitim öğretimin sadece sınıfta değil sahada, tiyatrodada, bahçede, dışarda, orada burada, sanat galerisinde ve müzik atölyesinde yaptırıyorum ama çocuklar ruhsal, bedensel ve kişisel hayatı tanıyarak güven kazanıyorlar.”*

6 yönetici ise öğrencilerinin gelişimsel açıdan özel bir dönemde olduklarının farkında olmadıklarını ve bu konunun onların sorumluluğunda olmadığını belirterek, temel görevlerinin mevzuatı uygulamak olduğunu ve ergen psikolojisini anlamının görevleri olmadığını ifade etmişlerdir.

Genel bir değerlendirme yapıldığında, yöneticilerin yarından fazlasının ergenlere yaklaşırken aşamalı bir yaklaşım sergiledikleri göze çarpmaktadır. Katılımcılardan birinin açıklaması bu durumu özetlemektedir: “Ben şunu yapıyorum, dün bir kaçma olayı vardı bunları tespit ettim. Öğleden sonra sınıftan alıp odama getirdim bunların cep telefonlarından ailelerini arattım ve ailelerini durumu anlattım. Bir daha yaparlarsa disipline vereceğimi söyledim. Bu, işin pratik boyutu. Biraz Mahmut Hoca’cılık oynuyoruz. Bir taraftan da mevzuatı yerine getirmeye çalışıyoruz.” Ergenlik döneminden kaynaklanan her hangi bir problemde, eğer okul kurallarını ihlal edici bir durum var ise, önce karşılıklı konuşma, sonra Rehberlik birimine yönlendirme, daha sonra yine sorun devam ederse veliyi bilgilendirme ve en son disiplin cezasını uyguladıkları bulgusu ortaya çıkmıştır.

Görüşmelerde ortaya çıkan ve görüşmeler sırasında da okul ortamında oluşan bazı durumların araştırmacı tarafından gözlenmesi ile desteklenen olgu, öğrencilerle ve ilgili problem durumlarla müdür yardımcılarının okul müdürlerinden daha fazla iç içe olmaları ve ilgilenmeleridir. Bu açıdan da, müdür yardımcılarının tutumlarının daha ılımlı olduğu söylenebilir. Yöneticilerin bireysel olarak geliştirdiği stratejilerin, çoğunlukla kendi kişilik özellikleri ve altyapılarının ışığında şekillendiği göze çarpmaktadır.

3.4. Ergen Gelişimine Yönelik Okul Temelli Stratejilere İlişkin Bulgular

Yöneticilerin kendi kişisel yaklaşımları dışında okul temelli stratejiler de bulunmaktadır. Aynı bir tema olarak bu bölümde bulgular sunulmuştur.

Tablo 5

Ergen gelişimine yönelik okul temelli stratejiler

Tema	Kategoriler	N
Ergen gelişimine yönelik okul temelli stratejiler	PDR hizmeti	27
	Sosyal faaliyet ve projeler	21
	Sportif faaliyetler	13
	Veli-öğrenci seminerleri	10
	Hiçbir girişimde bulunmama	8
	Okul polisi	2

Ergenlerin gelişimine okul olarak katkıları sorulduğunda, çarpıcı olarak nitelendirilebilecek bulgu, yöneticilerin büyük bir bölümünün "psikososyal gelişim" kavramının anlamını bilmedikleri olmuştur. 10 görüşme dışında yapılan diğer 28 görüşmenin hepsinde psikososyal gelişim kavramını ek sorularla açıklayarak tekrar sorma zorunluluğu doğmuştur. Yöneticilere psikososyal gelişimin ne olduğu kısaca anlatıldıktan sonra Tablo 5’de görüldüğü gibi sportif, sosyal faaliyetler, projeler, veli ve öğrencilere seminerler gibi uygulamalardan bahsedilmiştir. Bu kategorideki bulgular genelde yöneticilerin öznel yaklaşımlarıyla benzerlik göstermektedir. Bunun göstergelerinden en önemlisi, sıklıkla anılan Rehberlik biriminin etkili işlemesi (N=27) bulgusudur. İkinci okul temelli strateji sosyal ve kültürel faaliyetlere yönlendirmek, proje çalışmalarına katılımlarını sağlamak yönündedir (N= 21). Ergen gelişimine yönelik öğrenci ve velilere seminerler ve bilgilendirme toplantıları düzenlemesi de (N=10) bir başka strateji olarak belirtilmiştir. 2 okuldaki 2 ayrı yöneticinin "okul polisi" uygulamasını psikososyal gelişimi destekleyen bir unsur olarak nitelendirmesi de çarpıcıdır. En önemlisi okuldaki disiplin uygulamalarının 15 katılımcı tarafından ergen gelişimini destekleyici bulunması manidardır. Özetle, daha çok Fen Lisesi ve fiziksel imkânları görece daha iyi olan okullarda görev yapan katılımcılar spor ve sosyal etkinlik uygulamalarına değinmişlerdir. 8 yönetici okullarında ergen gelişimine yönelik herhangi bir girişimde bulunmadıklarını belirtmişlerdir. Bu noktada, görüşülen yöneticilerin okulun öğretimsel amaçlarına ve mevzuatın uygulanmasına eğitimsel ve gelişimsel amaçlarından daha fazla önem verdikleri söylenebilir. Çalışmada yer alan hiç bir okulda, ergen gelişimini destekleyici bilimsel bir yaklaşımdan ya da bu doğrultuda yapılandırılmış profesyonel düzenli uygulamalara rastlanmamıştır.

3.5. Yöneticilerin Bilimsel Desteğe Bakışlarına İlişkin Bulgular

Tablo 6
Bilimsel desteğe bakış

<i>Tema</i>	<i>Kategoriler</i>	<i>Alt kategoriler</i>	<i>N</i>
Bilimsel desteğe bakış	İhtiyaç	– Var	35
		– Yok	3
	Bilgi kaynakları	– Akademisyenler	25
		– Uygulamacılar	3
		– Her ikisi de	10
	Eğitimin biçimi	– Etkileşimli	20
		– Düz anlatım	10
		– Drama	8

Katılımcılara ergen gelişimi ile ilgili olarak okul yöneticilerinin bilimsel desteğe ihtiyaçları olup olmadığı sorulduğunda tamamına yakını (N=35) ihtiyaç duyduklarını ve diğer meslektaşlarının da ihtiyacı olduğunu belirtmişlerdir. Kendisinin ihtiyacı olmadığını söyleyen 3 yöneticiden biri Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık mezunu olduğunu ve gelişmeleri takip ettiğini söylemiş, bir diğeri bu konuyla ilgili eğitimler almış olduğunu belirtmiştir. Bu iki yönetici yine de böyle etkinliklere katılmakta istekli olduklarını ve kendilerinin olmasa da diğer meslektaşlarının çok ciddi ihtiyacı olduğu gözlemini aktarmışlardır. Bir başka yönetici ise, belli bir yaştan sonra bu tür eğitimlerin kimseye faydası olmadığını ifade etmiş, buna bağlı olarak gerek olmadığını belirtmiştir. 2 okul yöneticisi dışında kalan 36 yöneticinin bu konuyla ilgili eğitim almamış olması ve üniversite eğitimleri sırasında aldıkları ilgili derslerin etkisiz olduğunu düşünmeleri ihtiyaçları olduğuna işaret etmektedir. Yukarıda belirtilen 2 yönetici dışında kalan grupta arada bazı güncel yayınları takip eden yönetici sayısı da yok denecek kadar azdır (N=2).

Böyle bir bilimsel destek etkinliği kimler tarafından gerçekleştirilmeli konusunda edinilen görüşler çoğunlukla üniversitede görev yapan akademisyenler doğrultusundadır (N=25). Az sayıda katılımcı (N=3), bu eğitimleri işin özünü bilen, alanda deneyimi olan ve yetkinliği olan uygulamacıların (yöneticiler, psikologlar, rehber öğretmenler) gerçekleştirmesi gerektiğini belirtmiş, ayrıca 10 katılımcı da hem akademisyenlerin hem de uygulamacıların birlikte gerçekleştirmeleri gerektiğini dile getirmişlerdir. Bu bağlamda, belirtilen görüş "akademisyenlerin sadece kuramları bildiklerini ancak uygulamadaki sorunları yakından tanımamaları" olarak ifade edilmiştir.

Bilimsel destek etkinliklerinin içerik ve yöntemi konusunda öneri ve tercihleri sorulduğunda, büyük bir çoğunluk (N=28) konferans ve seminerlerde düz anlatım yoluyla aktarılan teorik "*kitap bilgisinin*" pek bir katkısının olmadığı ifadesinde bulunmuş, etkileşimli (N=20) ya da drama yöntemiyle (N=8) bu eğitimlerin gerçekleştirilmesinin daha etkili olacağını belirtmişlerdir. Bu noktada ayrıntılı görüşler eğitimin içeriğinin kuram anlatmaktan çok ergenlere dönük yönetici yaklaşımlarının örnek olaylar, canlandırmalar ve tartışmalarla aktarılmasına dönüktür. Ergenlikle ilişkili herhangi bir sorunda nasıl davranmaları gerektiğini somut bir çerçevede görmek isteyen yönetici sayısı oldukça fazladır (N=28). Öte yandan, 10 katılımcı, düz anlatımın uygun olduğunu ancak içeriğin benzer şekilde uygulamaya yönelik olması gerekliliğini belirtmişlerdir.

4. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bulgular ve görüşmeler sırasında araştırmacının katılımcı rolü ile edindiği deneyim ve gözlemleri ışığında ulaşılan genel sonuç, katılımcıların ergenliğe yönelik bilimsel bilgi düzeyinin yetersiz olduğunu, ancak deneyim, gözlem ve bireysel özellikleri yoluyla belli oranda farkındalık edindiklerine işaret etmektedir. Ergenlik döneminin getirdiği doğal değişimler, okul yöneticiler tarafından çoğunlukla sorun olarak algılanmakta olup; kullanılan stratejiler de bu temelde konumlandırılmaktadır.

Sonuçlar, yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun ergen gelişimi konusunda bilimsel verilere dayanan bilgilerden fazla haberdar olmadığına, görüşmeler sırasında soruları büyük oranda gözlemlerine ve deneyimlerine dayanarak yanıtlamaya çalıştıklarına işaret etmektedir. Stratejilerini deneme yanılma yoluyla geliştirdikleri, yaklaşımlarının ise kendi kişilik özelliklerinin çerçevesinde şekillendiği görülmektedir. Bu konuya yönelik öncelik ve mesleki gelişim çalışmalarının onların günlük rutinleri içerisinde çok az yer aldığı ya da hiç yer almadığı öne çıkmaktadır. Bu konunun birincil olarak RPD biriminin görevi olduğuna dair bir yönelimin varlığı söz konusudur.

Görece sosyoekonomik çevresi iyi olan okullar psikosozyal gelişim açısından daha geniş olanaklar sunmaktadır, bu da zaten bilinen bir gerçektir. Burada çarpıcı olan husus, okulun bulunduğu bölgenin yöneticilerin görüşlerine etkisi yoğunlukla ergen öğrencilerin deneyimleri ve sorunlarına dönük görüşlerinde yansımaktadır; ancak, müdür ve müdür yardımcılarının ergenlere yönelik kişisel yaklaşımları, kendi profesyonel gelişimlerine verdikleri önem düzeyi ve

kendi geçmiş yaşantılarından getirdikleri dünya görüşleri ile belirlenmektedir. Yöneticiler, görev yaptıkları okullara ilişkin ergen sorunlarını yansıtırken okul çevresinin sosyo-ekonomik düzeyini dikkate almakta; ancak ergenlere yaklaşımlarında bağlama göre değişiklik yapmamaktadırlar. Başka bir deyişle; çoğunun farklı bölgelerde farklı okullarda yöneticilik deneyimi olması bulgusu değerlendirildiğinde ve her bölgede ergenlik yaşantılarının farklı olduğu gerçeği dikkate alındığında, yöneticilerin çalıştıkları farklı okullarda hep aynı stratejileri kullanıyor olmaları mesleki gelişim ihtiyacını ortaya koymaktadır.

Görüşmelerin en başında ergen gelişimine yönelik bilgi vermelerini amaçlayan ilk soruya tepkileri genellikle öğrencilerinden yakınma şeklinde oluşmuştur. Ergenlerle çalışmanın zorlukları, onların asiliği ve başına buyruk olmaları ve bununla ilgili sorunlar ilk akıllarına gelen yanıtlardır. Bu durum, ergen gelişimi ve doğru yaklaşımın ne olması gerektiği konusunda ihtiyaçları olduğunun başka bir göstergesi olarak yorumlanabilir. Okullarda araştırmacının geçirdiği uzun uygulama saatleri içerisinde, olumlu ilişki kurmaya çalıştığını belirten yöneticilerin pek çoğunun kapısını genelde öğrencilere kapalı tuttıkları gözlemlenmiştir. Bazı yöneticilerin görüşmelerde tasvir ettikleri bakış açılarıyla, araştırmacının okullara ziyaretlerinde anlık şahit olduğu bazı durumlara tepkileri kendi içinde çelişkiler gösterebilmektedir. Örneğin, empatik ve etkili iletişim yolunu kullandığını ifade eden bir yöneticinin, o an oluşan öğrencilerle ilgili ergenlikle ilişkili bir sorunda sesini yükselterek koridora fırlaması ve öğrenciye etkili iletişimden uzak bir yöntemle yaklaşması düşündürücüdür.

Yöneticilerin yarıya yakını ergenlerin gelişim özellikleri, sorunlar ve olumlu buldukları noktalar ile ilgili olan ilk 3 soruya yanıt verirken, kendi ergenlik dönemlerinde yaşadıkları ve davranışlarıyla öğrencilerinin yaşantıları ve özelliklerini karşılaştırma yoluna gitmeyi tercih etmişlerdir. Bu da, daha çok gözleme dayalı bilgilere sahip olduklarının bir göstergesi olarak düşünülebilir. Düşündürücü başka bir bulgu ise, pek çok yönetici okullarında ergen gelişimine yönelik veli ve öğrencilere seminerler düzenlendiğini ifade ederken, kendilerinin bu seminerlerde yer almadıklarını dile getirmiş olmalarıdır.

Okul yöneticilerinin ergen gelişimi ile ilgili sıra dışı gördükleri öğrenci deneyimlerini ve ciddi sorunları açıklıkla paylaşmakta çekimser bir tutum sergiledikleri gözlemlenmiştir. Bunlar, uyuşturucu bağımlılığı, farklı cinsel eğilimler ve suça yönelim gibi konuları içermektedir.

Ergenlik alan yazınının sunduğu ergenlerin gelişim alanları olan bilişsel, kimlik, fiziksel, cinsel ve psikososyal boyutlara (Santrock, 2009) yönelik yöneticilerin paylaşımları bütünüyle gözleme dayalı tasvirlerden oluşmakta, bilimsel bir bakış açısı ve yaklaşıma bir kaç katılımcı dışında genellikle rastlanmamıştır.

Çalışmanın sonuçları, Brown ve Anfara (2002) tarafından belirtilen "gelişime duyarlı liderlik" kavramı çerçevesinde değerlendirildiğinde, yüzeysel olarak örtüşür gibi görünmekle birlikte, okullarda yöneticilerin bilimsel bilgi temeline dayalı, planlı, profesyonel ve sürdürülebilir benzer bir program çerçevesinde ergen gelişimine duyarlı bir okul kültürü oluşturamadıkları; daha çok kendilerine özgü kişilik özelliklerini kullandıkları anlaşılmaktadır. Demirtaş, Üstüner ve Özer'in (2007) belirttiği gibi, okul yöneticileri ergenler konusunda kendilerini bir sorun kaynağı olarak algılamamaktadırlar. Bu çalışmanın genel sonuçları da bu görüşle örtüşmektedir.

Okul yöneticilerinin yoğunlukla belirttikleri gibi, öğrencileri rehberlik birimine yönlendirme stratejileri, Nazlı'nın (2007) bulgularından farklı bir sonuç ortaya çıkmıştır. Nitekim bu çalışmada yöneticilerin rehberlik servisinin işleyişine ilişkin açıklamalarının tümü, rehberlik birimine önem verdiklerini ve işbirliği yapma eğiliminde olduklarını vurgulayan ifadelerdir. Nazlı (2007)'nin bulgularıyla bu araştırmanın bulguları arasındaki karşıtlık, bu konuya yönelik daha fazla sayıda kapsamlı araştırma yapılması gerektiğine işaret etmektedir. Ayrıca, Khan'ın (2012) önerdiği liderlik davranışlarından değer temelli liderlik özelliğine eğilimli oldukları söylenebilir.

Özetle, bu çalışmada Türkiye'de ortaöğretim kurumlarında görevli okul yöneticilerinin ergenlere ilişkin olarak bilgi, farkındalık ve yaklaşımları belirlenmeye çalışılmıştır. Sonuçlar okul yöneticilerinin ergenliğe ilişkin belli bir düzeyde farkındalığa sahip olduklarını ve bu farkındalığın çoğunlukla deneyim ve gözlemle oluştuğunu göstermektedir. Ancak, okul yöneticilerinin ergenlere yönelik yaklaşımlarını daha çok kişisel iletişim özelliklerinin belirlediğini ve bu konuda bilimsel bilgi ihtiyacının bulunduğunu göstermektedir. Buradan hareketle uygulamacı, araştırmacı ve politika yapıcılara bazı önerilerde bulunulabilir.

Okul yöneticilerinin sadece ergenlik değil her kademedeki, farklı gelişim dönemlerindeki öğrencilere yönelik yaklaşımlarını irdeleyecek kapsamlı araştırmalar gerçekleştirilebilir. Bu araştırmanın temalarından hareketle, farklı araştırma yöntemleriyle araştırmalar tasarlanabilir. Özellikle, bu konuda yöneticilerin ihtiyaçları ve bilgi düzeyleri profesyonel ölçme-değerlendirme araçlarıyla belirlenerek ihtiyaç analizi yapılabilir. Okul yöneticilerinin ergenlerle ilgili konulardaki eğitim ihtiyaçlarının daha detaylı ve uygulamaya dönük bir biçimde profesyonel olarak karşılanması gerekmektedir. Bu noktada, eğitim desteği veren akademisyenlerin yöntemlerini gözden geçirmeleri de önem taşımaktadır. Okul yöneticileri ve Rehberlik birimi arasındaki işbirliğinin güçlendirilmesi ve bu konuda farklı araştırmaların gerçekleştirilmesi önerilebilir. "Gelişime Duyarlı Okul" kavramının Türkiye'nin yerel özellikleri göz önüne alınarak tüm boyutlarıyla değerlendirilmesi ve kendimize özgü "gelişime duyarlı okul" kavramının geliştirilmesine yönelik çalışma ve çabaların başlatılması hem araştırmacılara, hem uygulamacılara hem de politika yapıcılara yardımcı olabilecek bir öneri olabilir. Özetle, okul yöneticilerinin farklı liderlik özelliklerinin geliştirilmesi ve gelişimsel özellikleri doğru yönlendirebilmek adına bilinç sahibi olabilmeleri önem taşımaktadır.

Kaynakça

- Akbaba-Altun, S. (2002). Okul yöneticilerinin teknolojiye karşı tutumlarının incelenmesi. *Çağdaş Eğitim*, 286, 8-14.
- Amatea, E., ve Clark, M. (2005). Changing schools, changing counselors: A qualitative study of school administrators' conceptions of the school counselor role. *Professional School Counseling*, 9(1), 16-27.
- Arnett, J. J. (1999). Adolescent storm and stress, reconsidered. *American psychologist*, 54(5), 317.
- Birnbaum, A. S., Lytle, L. A., Hannan, P. J., Murray, D. M., Perry, C. L., ve Forster, J. L. (2003). School functioning and violent behavior among young adolescents: A contextual analysis. *Health Education Research*, 18(3), 389-403.
- Brown, K. M., ve Anfara, V.R. (2002). *From the desk of the middle school principal: Leadership responsive to the needs of young adolescents*. Lanham, MD: Scarecrow Press, Inc.
- Brown, K. M., Anfara, V. R, ve Gross, S. J. (2002). From the desk of the middle school principal: Leadership responsive to the needs of young adolescents. *Journal of School Leadership*, 12(4), 437-70.
- Clark, S. N. ve Clark, D. C. (2005). The leadership challenge of building strong parental, community, and school relationships. *Middle School Journal*, 36(4), 54-59.
- Cross, C. T. ve Rice, R. C. (2000). The role of the principal as instructional leader in a standards-driven system. *NASSP bulletin*, 84(620), 61-65.
- Cok, F., Ann Gray, L. ve Ersever, H. (2001). Turkish university students' sexual behaviour, knowledge, attitudes and perceptions of risk related to HIV/AIDS. *Culture, Health & Sexuality*, 3(1), 81-99.
- Demirtaş, H., Üstüner, M., ve Özer, N. (2007). Okul yönetiminde karşılaşılan sorunların öğrenci ve okul ile ilgili değişkenler açısından incelenmesi. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*, 51(51), 421-455.
- Doda, N. M. (2009). Looking Back, Looking Ahead. *Principal Leadership*, 10(2), 44-48.
- Genç, G. (2009). Okul çocuklarının zorbalık davranışlarını beslemede aile ve kültürün rolü: Okul müdürleri ve rehber öğretmenlerin görüşleri. *E-Journal of NewWorld Sciences Academy*, 4(3), 1123-1135.
- Khan, A. (2012). Instructional management of a private and a government secondary school principal in Northern Pakistan. *International Journal of Educational Development*, 32(1), 120-131.
- Marshall, C. ve Rossman, G. (2012). *Designing qualitative research* (2nd edition). Thousand Oaks, Cal.: Sage Publications.
- Nazlı, S. (2007). Okul yöneticilerinin rehberlik ve psikolojik danışma hizmetlerini algılamaları. *Eğitim Araştırmaları*, 26, 155-166.
- Ornstein, A.C. ve Levine, D.U. (1997). *Foundations of education*, Boston: Houghton and Mifflin.
- Patton, M. (2004). *Qualitative research and evaluation methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Santrock, J. (2009). *Adolescence* (13. Baskı). New York: McGraw-Hill.
- Shoffner, M. F., ve Williamson, R. D. (2000). Facilitating student transitions into middle school. *Middle School Journal*, 31(4), 47-52.
- Steinberg, L. (2002). *Adolescence* (6. Baskı), New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Strauss, J, A. C. ve Corbin, M. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc.
- Tezcan, M. (1985). Eğitimcilerin gençlere ilişkin olumlu ve olumsuz tutumları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 18(1-2), 111-119.
- Tirri, K. (2011). Holistic school pedagogy and values: Finnish teachers' and students' perspectives. *International Journal of Educational Research*, 50(3), 159-165.
- Türnüklü, A. (2007). Liselerde öğrenci çatışmaları, nedenleri, çözüm stratejileri ve taktikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 49(49), 129-166.
- Waters, S., Cross, D., ve Shaw, T. (2010). Does the nature of schools matter? An exploration of selected school ecology factors on adolescent perceptions of school connectedness. *British Journal of Educational Psychology*, 80(3), 381-402.