



**T.C.**

**PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ  
BİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETSEL DAVRANIŞLARI  
İLE SANAL KAYTARMA DAVRANIŞLARI  
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

**Mehmet KURUN**

**DENİZLİ-2019**

T.C.

PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

OKUL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETSEL DAVRANIŞLARI İLE  
SANAL KAYTARMA DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN  
İNCELENMESİ

Mehmet KURUN

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Fatma ÇOBANOĞLU

## YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

Bu çalışma, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı'nda jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

Başkan

:Prof. Dr. Kazım ÇELİK



Üye

:Dr. Öğr. Ü. Mehmet Ali HAMEDOĞLU



Üye (Danışman)

:Dr. Öğr. Ü. Fatma ÇOBANOĞLU



Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun  
10...07/2019 tarih ve 29/16 sayılı kararı ile onaylanmıştır.



Prof. Dr. Mustafa BULUŞ

Enstitü Müdürü

## ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi;
- Görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu;
- Başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu;
- Atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi;
- Kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı;
- Bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.

  
Mehmet KURUN

## TEŞEKKÜR

Araştırmaya başladığım günden itibaren, ihtiyaç duyduğum her aşamada bana destek olan, bilgi ve gürüşleriyle yol gösteren, emeğini ve anlayışını hiç esirgemeyen değerli hocam ve danışmanım Dr. Öğr. Ü. Fatma ÇOBANOĞLU' na teőekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans öğrenimim boyunca dersleri ve öğrettikleri ile bana büyük katkıları olan Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN'e, Prof. Dr. Kazım ÇELİK'e ve Doç. Dr. Türkay Nuri TOK'a teşekkür ederim. Tezim hakkında fikirlerine sıkı sık danıştığım ve bana cesaret veren değerli arkadaşım Dr. Öğr. Ü. Aytaç KARAKAŐ'a teşekkür ederim.

Araştırmanın gerçekleştirildiği Denizli ili Tavas ilçesinde görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerine yardımları ve anlayışlı davranışları nedeniyle teşekkür ederim. Tez alışması için bana gerekli zamanı tanıyan, desteklerini her zaman hissettiğim Sait Kalaycıoğlu Ortaokulu yöneticilerine ve öğretmenlerine teőekkürlerimi ifade ederim.

Son olarak, beni tüm yaşamım ve eğitim hayatım boyunca maddi ve manevi olarak fedakarca destekleyen annem Rahime KURUN ve babam Ali Yılmaz KURUN' a; çalışmanın her aşamasında göstermiş olduğu özveri, sabır, sevgi ve desteklerinden dolayı canım eşim Seher KURUN' a ve güzel kızım İnci KURUN' a sonsuz teőekkürlerimi sunuyorum.

Mehmet KURUN

## ÖZET

### Okul Yöneticilerinin Yönetmel Davranışları ile Sanal Kaytarma Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

KURUN, Mehmet

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı,  
Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı  
Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Fatma ÇOBANOĞLU  
Haziran, 2019, 114 sayfa.

Bu araştırmada, okul yöneticilerinin yönetmel davranışları gösterme düzeyleri ile sanal kaytarma davranışları gösterme düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. İlişkisel tarama modelinde olan bu araştırmanın örneklemini, 2018-2019 eğitim-öğretim yılı Denizli ili Tavas ilçesinde görev yapan 41 okul müdürü ve 433 öğretmen oluşturmuştur.

Sanal kaytarma davranışları düzeyini ölçmek için Örücü ve Yıldız (2014) tarafından geliştirilen, okul yöneticilerine uyarlanması Özdem ve Demir (2015) tarafından gerçekleştirilen “Sanal Kaytarma Ölçeği” kullanılmıştır. Yönetmel davranışlar düzeyini ölçmek için ise 2008 yılında yapılan Uluslararası Öğretme ve Öğrenme Araştırması (TALIS)’nda geliştirilen “Yönetmel Davranışlar Ölçeği” hem yöneticiler hem de öğretmenler için kullanılmıştır. Verilerin analizinde, normal dağılım göstermesi nedeniyle parametrik test kullanılmıştır. Ancak grup karşılaştırmalarında eleman sayısının 30’un altında olduğu durumlarda nonparametrik test kullanılmıştır. Okul yöneticilerinin yönetmel davranışları gösterme düzeyleri ile sanal kaytarma davranışları gösterme düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson Korelasyon testi kullanılmıştır.

Araştırma sonuçları incelendiğinde, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin yönetmel davranışları “*oldukça sık*” sergiledikleri, okul yöneticileri algılarına göre ise “*çok sık*” sergiledikleri ve okul yöneticilerinin “*çok az*” düzeyde sanal kaytarma davranışlarında buldukları sonuçlarına ulaşılmıştır. Ayrıca hem okul yöneticisi hem de öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin, yönetimsel liderlik davranışlarını, öğretimsel liderlik davranışlarına göre daha fazla sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Okul yöneticilerinin yönetmel davranışlarının ve sanal kaytarma davranışlarının, okul yöneticileri değişkenlerine göre farklılık oluşturmadığı ancak okul yöneticilerinin yönetmel davranış sergileme düzeylerine ilişkin öğretmen algılarının öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne göre farklılaştığı görülmüştür. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin yönetmel davranışları sergileme

düzeylei ile sanal kaytarma davranışları gösterme düzeylei arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetmel Davranış, Sanal Kaytarma, Okul Yöneticisi.



## **ABSTRACT**

### **An Examination of the Relationship Between School Administrators' Administrative Behaviours and Cyberloafing Behaviours**

KURUN, Mehmet

Master Dissertation, Department of Educational Sciences,  
Education Administration, Supervision, Planning and Economics Programme

Advisor: Dr.Fatma ÇOBANOĞLU

June, 2019, 114 pages.

In this research, it was aimed to determine the relationship between school administrators' administrative behaviors and cyberloafing behaviors. The sample of this research, which is a relational survey model, consisted of 41 school principals and 433 teachers working in Tavas district of Denizli in 2018-2019 academic year.

"Cyberloafing Scale" developed by Örucü and Yıldız (2014) and adapted to school principals by Özdem and Demir (2015) was used to measure the level of cyberloafing behaviors. In order to measure the level of administrative behaviors, the "Administrative Behavior Scale" developed in International Teaching and Learning Research (TALIS 2008) was used for both administrators and teachers. In the analysis of the data, because the normal distribution was normal, parametric test was used. However, nonparametric test was used in group comparisons when the number of elements was less than 30. The Pearson Correlation test was used to determine the relationship between the level of managerial behaviors of school principals and the levels of cyberloafing behaviors.

When the results of the study were examined, it was found that school administrators exhibited "quite often" administrative behaviors according to the teachers' perceptions, "very often" according to the perceptions of the school administrators. Also school principals exhibited cyberloafing behaviors "very low". In addition, according to the perceptions of both school administrators and teachers, it was revealed that school administrators exhibited their administrative leadership behaviors more than instructional leadership behaviors. It was seen that the school administrators' administrative behaviors and cyberloafing behaviors did not make a difference according to the variables of school administrators, but it was seen that the teachers' perceptions of the school administrators' level of administrative behavior differed according to the type of school they work. According to the teachers' perceptions, it is concluded that there is no relationship between



the levels of school administrators' administrative behaviors and the cyberloafing behaviors.

**Key Words:** Administrative Behaviour, Cyberloafing, School Manager



## İÇİNDEKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU -----	iii
ETİK BEYANNAMESİ-----	iv
TEŞEKKÜR-----	v
ÖZET-----	vi
ABSTRACT-----	viii
İÇİNDEKİLER -----	x
TABLolar LİSTESİ-----	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ -----	xv
BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ-----	1
1.1. Problem Durumu -----	1
1.1.1. Problem Cümlesi -----	5
1.1.2. Alt Problemler -----	6
1.2. Araştırmanın Amacı-----	7
1.3. Araştırmanın Önemi -----	7
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları-----	8
1.5. Sayıtlılar -----	9
1.6. Tanımlar -----	9
İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR-----	10
2.1. Yönetimsel Davranışlar-----	10
2.1.1. Okul Yöneticisi -----	10
2.1.2. Okul Yöneticilerinin Görevleri-----	12
2.1.3. Okul Yöneticilerinin Roller ve Sahip Olması Gereken Nitelikler-----	18
2.1.4. Öğretimsel Liderlik -----	21
2.1.4.1. Okulun amaçlarının yönetimi-----	22
2.1.4.2. Öğretimin yönetimi -----	23
2.1.4.3. Öğretimin doğrudan denetimi -----	24
2.1.5. Yönetimsel Liderlik-----	25
2.1.5.1. Hesap verebilir yönetim -----	25
2.1.5.2. Bürokratik yönetim -----	26
2.2. Sanal Kaytarma -----	27
2.2.1. Sanal Kaytarma Sınıflandırmaları -----	30

2.3. İlgili Araştırmalar -----	31
2.3.1. Yönetmel Davranışlar İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar -----	32
2.3.2. Yönetmel Davranışlar İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar -----	37
2.3.3. Sanal Kaytarma İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar -----	41
2.3.4. Sanal Kaytarma İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar -----	43
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM -----	47
3.1. Araştırmanın Modeli -----	47
3.2. Evren ve Örneklem -----	47
3.2.1. Örnekleme İlişkin Bilgiler -----	48
3.3. Veri Toplama Araçları -----	50
3.3.1. Okul Yöneticisi Yönetmel Davranışlar Ölçeği (Yönetici Formu) -----	51
3.3.2. Okul Yöneticisi Yönetmel Davranışlar Ölçeği (Öğretmen Formu) -----	52
3.3.3. Sanal Kaytarma Ölçeği -----	55
3.4. Veri Toplama Süreci -----	56
3.5. Verilerin Analizi -----	56
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUMLAR -----	59
4.1. Yöneticilerin Yönetmel Davranışları Gösterme Düzeylerine İlişkin Bulgular -----	59
4.2. Yöneticilerin Sanal Kaytarma Davranışları Gösterme Düzeylerine İlişkin Bulgular -----	62
4.3. Yönetici Algılarına Göre Yönetmel Davranışların Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesine İlişkin Bulgular -----	63
4.3.1. Cinsiyet Değişkeni -----	63
4.3.2. Mesleki Kıdem Değişkeni -----	63
4.3.3. Bulunduğu Okuldaki Görev Süresi Değişkeni -----	64
4.3.4. Eğitim Durumu Değişkeni -----	64
4.3.5. Okul Türü Değişkeni -----	65
4.4. Öğretmen Algılarına Göre Yönetmel Davranışların Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesine İlişkin Bulgular -----	66
4.4.1. Cinsiyet Değişkeni -----	66
4.4.2. Mesleki Kıdem Değişkeni -----	66
4.4.3. Bulunduğu Okuldaki Görev Süresi Değişkeni -----	67
4.4.4. Eğitim Durumu Değişkeni -----	67
4.4.5. Yöneticilikte Toplam Görev Süresi Değişkeni -----	68
4.4.6. Okul Türü Değişkeni -----	68

4.5. Yöneticilerin Gösterdikleri Sanal Kaytarma Davranışlarının Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesine İlişkin Bulgular -----	69
4.5.1. Cinsiyet Değişkeni -----	69
4.5.2. Mesleki Kıdem Değişkeni-----	69
4.5.3. Bulunduğu Okuldaki Görev Süresi Değişkeni -----	70
4.5.4. Eğitim Durumu Değişkeni -----	70
4.5.5. Yöneticilikte Toplam Görev Süresi Değişkeni-----	71
4.5.6. Okul Türü Değişkeni-----	71
4.6. Sanal Kaytarma Davranışlarını Gösterme Düzeyleri ile Yönetmelik Davranışları Gösterme Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular -----	72
BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER-----	74
5.1. Sonuç ve Tartışma-----	74
5.2. Öneriler -----	79
5.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler -----	79
5.2.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler -----	81
KAYNAKÇA -----	82
EKLER-----	95
EK-1. Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Okulları Müdürlüğü Görev Tanımı -----	96
EK-2. Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği (Eylül, 2013) -----	101
EK-3. Millî Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği (Temmuz, 2014) -----	106
EK-4. Okul Yöneticisi Anket Formu -----	107
EK-5. Öğretmen Anket Formu -----	110
EK-6. Araştırma İzin Belgesi -----	112
EK-7. Sanal Kaytarma Ölçeği Kullanım İzni-----	113
ÖZGEÇMİŞ -----	114

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1. <i>Okul Yöneticilerinin Görevlerinin Sınıflandırılması</i> -----	14
Tablo 2.2. <i>Sanal Kaytarma Kavramının Tanımları</i> -----	28
Tablo 3.1. <i>Evrenin Sayısına Göre Örneklem Sayısını Belirlemeye İlişkin Tablo</i> -----	48
Tablo 3.2. <i>Evreni Temsil Eden Okul, Okul Yöneticisi ve Öğretmen Sayıları</i> -----	48
Tablo 3.3. <i>Okul Yöneticilerinin Demografik Özellikleri</i> -----	49
Tablo 3.4. <i>Öğretmenlerin Demografik Özellikleri</i> -----	50
Tablo 3.5. <i>Yönetsel Davranışlar Ölçeğinin Güvenirlilik Testi (Yönetici)</i> -----	51
Tablo 3.6. <i>Yönetsel Davranışlar Ölçeğinin Güvenirlilik Testi (Öğretmen)</i> -----	53
Tablo 3.7. <i>Doğrulayıcı Faktör Analizi İçin Uyum Değerleri</i> -----	54
Tablo 3.8. <i>Doğrulayıcı Faktör Analizi Standart Uyum Ölçütleri (Schermelleh-Engel &amp; Moosbrugger, 2003)</i> -----	55
Tablo 3.9. <i>Sanal Kaytarma Ölçeğinin Güvenirlilik Testi</i> -----	56
Tablo 3.10. <i>Ölçeklerin Basıklık ve Çarpıklık Katsayıları</i> -----	57
Tablo 3.11. <i>Okul Yöneticisi Yönetsel Davranışlar Değerlendirme Ölçeği</i> -----	57
Tablo 3.12. <i>Sanal Kaytarma Davranışları Değerlendirme Ölçeği</i> -----	58
Tablo 4.1. <i>Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Yönetsel Davranışları Gösterme Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler</i> -----	59
Tablo 4.2. <i>Yönetici Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Yönetsel Davranışları Gösterme Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler</i> -----	60
Tablo 4.3. <i>Yönetsel Davranışların Öğretmen ve Okul Yöneticileri Görüşlerine Göre Karşılaştırılması (T- Testi)</i> -----	62
Tablo 4.4. <i>Okul Yöneticilerinin Sanal Kaytarma Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler</i> -----	62
Tablo 4.5. <i>Yöneticilerin Yönetsel Davranışları Sergileme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Algılarının Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması (T-Testi)</i> -----	63
Tablo 4.6. <i>Yöneticilerin Yönetsel Davranışları Sergileme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Algılarının Mesleki Kademelerine Göre Karşılaştırılması (T-Testi)</i> -----	63
Tablo 4.7. <i>Yöneticilerin Yönetsel Davranışları Sergileme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Algılarının Bulunduğu Okuldaki Görev Süresine Göre Karşılaştırılması (T-Testi)</i> -----	64
Tablo 4.8. <i>Yöneticilerin Yönetsel Davranışları Sergileme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Algılarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması (T-Testi)</i> -----	64
Tablo 4.9. <i>Yöneticilerin Yönetsel Davranışları Sergileme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Algılarının Okul Türüne Göre Karşılaştırılması (T-Testi)</i> -----	65

Tablo 4.10. Okul Yöneticilerinin Yönetsel Davranışları Sergileme Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması (Mann Whitney-U Testi)-----	66
Tablo 4.11. Okul Yöneticilerinin Yönetsel Davranışları Sergileme Düzeylerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Karşılaştırılması (Mann Whitney-U Testi)-----	66
Tablo 4.12. Okul Yöneticilerinin Yönetsel Davranışları Sergileme Düzeylerinin Bulunduğu Okuldaki Görev Süresine Göre Karşılaştırılması (Mann Whitney-U Testi) -----	67
Tablo 4.13. Okul Yöneticilerinin Yönetsel Davranışları Sergileme Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması (Mann Whitney-U Testi)-----	67
Tablo 4.14. Okul Yöneticilerinin Yönetsel Davranışları Sergileme Düzeylerinin Yöneticilikte Toplam Görev Süresine Göre Karşılaştırılması (Mann Whitney-U Testi) ---	68
Tablo 4.15. Okul Yöneticilerinin Yönetsel Davranışları Sergileme Düzeylerinin Okul Türüne Göre Karşılaştırılması (Mann Whitney-U Testi) -----	68
Tablo 4.16. Okul Yöneticilerinin Sanal Kaytarma Davranışları Sergileme Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması (Mann Whitney-U Testi)-----	69
Tablo 4.17. Okul Yöneticilerinin Sanal Kaytarma Davranışları Sergileme Düzeylerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Karşılaştırılması (Mann Whitney-U Testi)-----	69
Tablo 4.18. Okul Yöneticilerinin Sanal Kaytarma Davranışları Sergileme Düzeylerinin Bulunduğu Okuldaki Görev Süresine Göre Karşılaştırılması (Mann Whitney-U Testi) ---	70
Tablo 4.19. Okul Yöneticilerinin Sanal Kaytarma Davranışları Sergileme Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması (Mann Whitney-U Testi)-----	70
Tablo 4.20. Okul Yöneticilerinin Sanal Kaytarma Davranışları Sergileme Düzeylerinin Yöneticilikte Toplam Görev Süresine Göre Karşılaştırılması (Mann Whitney-U Testi) ---	71
Tablo 4.21. Okul Yöneticilerinin Sanal Kaytarma Davranışları Sergileme Düzeylerinin Okul Türüne Göre Karşılaştırılması (Mann Whitney-U Testi) -----	71
Tablo 4.22. Sanal Kaytarma Davranışlarını Gösterme Düzeyleri ile Yönetsel Davranışları Gösterme Düzeyleri Arasındaki İlişki (Pearson Korelasyon Analizi) -----	72

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1. Yönetmel Davranışlar Ölçeği Doğrulatoryı Faktör Analizi Sonuçları ----- 54



## BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ

Bu bölümde problem durumu, problem cümlesi ve alt problemler, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın sınırlılıkları, sayılılar ve araştırmada kullanılan tanımlar bulunmaktadır.

### 1.1. Problem Durumu

Günümüzde toplumun en azından bilgi çağı insanlarından oluşması beklenmektedir. Bilgi toplumu ya da dördüncü sanayi devriminden söz edilen bir yerde, eğitime her zamankinden daha fazla önem verilmesi gerektiği düşünülmektedir. Toplumsal olarak gelişmek için en önemli araç eğitimidir. Dünya üzerinde insan ile ilgili problemler konuşulurken eğitim her zaman gündemin ilk sırasında yer almıştır (Okutan, 2003). Ülkemizde de eğitim konusunda istenilen seviyede olunmadığı ile ilgili tartışmalar sürekli gündeme gelmektedir. Tartışılan bu sorunların temelinde eğitim yönetimi olduğundan, eğitime doğru bir yön vermek için ilgili eğitim kurumlarını gözden geçirmemiz gerekmektedir.

Eğitim kurumları, toplumun eğitim yönündeki ihtiyaçlarını karşılamak için ortaya çıkmıştır. Eğitim kurumları denildiğinde akla ilk olarak gelen okullar, eğitim sisteminin en temel birimidir. Okullar; bireylerin yaşadıkları topluma ayak uydurmaları, özel yeteneklerini geliştirmeleri, bilgi ve beceri kazanmaları için oluşturulan özel çevrelerdir (Arslantaş ve Özkan, 2014). Okulların bu beklentileri gerçekleştirmeleri için iyi yönetilmeleri gerekmektedir. Okullar iyi bir şekilde yönetildiği takdirde eğitim kalitesi de artacak ve eğitim yönetimi eksenindeki tartışmalar da azalacaktır.

Okulların yönetiminden sorumlu olan kişiler okul yöneticileridir. Okul yöneticisi, okul yönetimine yön veren kişidir (Taymaz, 1995). Okulların yapısını ve havasını düzenleyen, amaçlarına ulaşmasını sağlayan okul yöneticilerinin, okulların gelişiminde önemli bir rolü vardır (Bursalıoğlu, 1999; Balcı, 2007). Okul yöneticileri, okulun geleceğine yön vererek okuldaki değişimi sağlar (Ağaoğlu, Altinkurt, Yılmaz ve Karaköse, 2012). Artık bir toplum meselesi olarak ele alınmaya başlanan eğitim için okulların amaçlarını gerçekleştirebilmesi ve okulları başarıya ulaştırabilmesinde gerekli olan en önemli unsur okul yöneticileridir.

Okul yöneticilerinin eğitim ve öğretim konusunda aldıkları kararlar, okulların performansını ortaya çıkarır (Okutan, 2003). Okul çalışanlarını etkileyerek okulu amaçlarına ulaştıran okul yöneticileri, başarılı olarak nitelendirilir (Teyfur, 2011). Okuldaki başarısızlık durumunda fatura ilk olarak okul yöneticisine çıkar (Okutan, 2003).



Etkili okul yöneticisinin olduğu okullarda öğrenci başarısının da yüksek olduğu görülmüştür (Aşit, 2009). Okullar, etkili bir yönetim anlayışı sayesinde belirledikleri amaçlarına ulaşabilir (Cerit, 2008, s.5). Okulların kendisinden beklenen görevleri yerine getirmesi için okul yöneticilerinin olumlu davranışlar içerisinde olması gerekmektedir ve bu gereklilik eğitimin kalitesini doğrudan etkilemektedir (Turan ve Yalçın, 2015; Yalçın, 2017). Kısacası, okul yöneticilerinin kendilerinden beklenen yönetsel davranışları yerine getirmesi, okulun başarılı olmasını sağlayacak, dolayısıyla eğitimin kalitesini arttıracaktır.

Okul yöneticilerinden yerine getirilmesi istenen birçok görev bulunmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Okulları Müdürlüğü Görev Tanımı (2000), İlköğretim Kurumları Yönetmeliği (2014) ve Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği (2013) ile çerçevesi çizilen okul yöneticilerinin görevleri, yapılan araştırma ve çalışmalar ile de detaylı bir şekilde incelenmiştir. Okul yöneticisi, Türk millî eğitiminin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak belirlenen mevzuat hükümlerine göre elindeki kaynakları en etkili şekilde kullanarak okulu amaçlarına ulaştırır. Okul yönetiminden birinci derecede sorumludur (Millî Eğitim Bakanlığı [MEB], 2013). Okul yöneticisi; okulun eğitim, öğretim, öğrenci, yardımcı personel, yazışma, ders ve ders dışı etkinlikler, güvenlik, beslenme, yatılılık, bursluluk, taşınmalı eğitim, temizlik, düzen, nöbet ve benzeri görevler ile Bakanlık/İl/İlçe Müdürlükleri tarafından verilen görevlerin yerine getirilmesinden sorumludur (MEB, 2014). Okul yöneticisi; yönetimi, kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, plan, program ve emirler doğrultusunda planlar, faaliyetleri yerine getirir ve teftişini yapar (MEB, 2000). Okul yöneticisinin günümüzdeki en önemli amacı, Millî Eğitim Bakanlığının belirlediği amaç ve politikalar ışığında okulları işler bir hale getirmektir (Okutan, 2003).

Eğitim ve öğretim etkinliklerinin gerçekleştirilmesi okul yöneticilerinin en önemli görevlerinden biridir. Bu görevler arasında öğretim liderliği, yöneticilik, eğiticilik, bilimsel araştırma, güdüleme, faaliyetleri izleme ve değerlendirme sayılmaktadır (Gürbüz, Erdem ve Yıldırım, 2013; Özdemir, 2016, s.195-206). Yine yıllık planlamanın yapılması, amaçların yönetimi için okuldaki insan ve madde kaynaklarının etkili bir biçimde kullanılması okul yöneticisinin sorumluluğundadır (Bursalıoğlu, 2013, s.6; Şişman ve Taşdemir, 2008). Sosyal etkinliklerin düzenlenmesi, okuldaki çalışma planlarının yapılması, toplantıların yönetilmesi okul yöneticisinin eğitim ve öğretim hizmetleri ile ilgili görevlerindedir (Özdemir, 2016, s.245-330). Okul yöneticisi, okul çalışanlarını neyi, ne zaman, nasıl yapacağı ile ilgili bildirimde bulunarak onları yönlendirir (Taymaz, 2001,

s.44). Öğretmenler ile iyi iletişim kuran okul yöneticileri, öğretmenleri olumlu bir şekilde etkileyerek okulun verimini arttırmayı temel görevleri olarak bilirler (Balcı, 1996, s.128).

Okul yöneticisinin görevlerinden bir diğeri, personel işlerinin yönetimidir. Personelin göreve başlatılması, stajyerlik işleri, sicil işleri, disiplin işleri, sağlık, güvenlik ve askerlik işlerinin yapılması gibi işler okul yöneticisinin sorumluluğundadır (Şişman ve Taşdemir, 2008). Yine okul personelinin izlenmesi, denetlenmesi ve geliştirilmesi okul yöneticisinin personel işleri kapsamındaki görevlerindendir (Özdemir, 2016, s.245-330). Okul yöneticisinden personelin izlenmesi, yönetimi ve gelişimi ile ilgili tüm işleri yapması beklenir. Okul yöneticisinin görevlerinden bir diğeri de öğrenci işleridir. Öğrenci kaydının tutulması, öğrenci devamsızlık takibinin yapılması, öğrenci başarılarının izlenmesi, disiplin işleri, sağlık, rehberlik gibi işler okul yöneticilerinin sorumluluğu altındadır (Başaran, 2006). Öğrenci uyum programı, danışma hizmeti, sağlık hizmeti, yerleştirme ve izleme hizmeti, öğrenci etkinlikleri programı okul yöneticileri tarafından yerine getirilir (Aydın, 1998, s.180-182).

Okulda yapılması gereken genel işler, yine okul yöneticisinin görevidir. Okul yöneticisi, öğrencilere kaliteli eğitim ve öğretim fırsatları sunmak amacıyla bahçe, sınıf, oyun alanı gibi yerlerin düzenlenmesini ve iyileştirilmesini sağlayarak uygun fiziksel ortamı sağlamalıdır (Celep, 2004; Gürbüz ve diğ., 2013; Özdemir, 2016, s.14; Şişman ve Turan, 2002). Diğeri bir ifadeyle, okulda çalışanların işlerini mutlu bir şekilde yaptıkları ortamın sağlanması okul yöneticilerinin görevlerindendir (Özden, 1998, s.176). Başaran (1994, s.81-172); okul yöneticisinin okul bütçesinin yönetimi konusunda, okul gelir ve giderlerinin kontrolü gibi görevleri olduğunu belirtmiştir. Okul yöneticisi, gelir-gider hesaplarının yapılması gibi okul işletmesi yönetimi görevlerini yerine getirir (Taymaz, 2011, s.99-253). Büro yönetimi, gelir-gider yönetimi, bütçe yapma, satın alma, kantin yönetimi, sigorta işleri, okul yöneticisinin okul bütçesi ve işletmesi konusunda yaptığı işlerden bazılarıdır (Aydın, 1998, s.180-182).

Okul yöneticilerine; örgütsel çatışmaları yönetme, iletişim ortamı oluşturma, işbirliği ve çevreyle bütünleşme sağlama, denetim yapma gibi sayısız görev yüklenmektedir (Özmen ve Batmaz, 2006, s.102). Bu görevlerden biri olan karşılaşılan problemlerin doğru ve etkili bir şekilde çözülmesi, okulun işleyişini kolaylaştıracaktır. Okul yöneticisinin en önemli yönetsel becerilerinden biri problem çözme becerisidir (Çelik ve Semerci, 2002, s.205). Okul yöneticilerinin görevlerini tam olarak yerine getirdiği okullarda problemler de kolay bir şekilde çözülecektir. Bu okullarda öğrenciler arasında şiddet olayları çok fazla görülmez. Böyle bir durum yaşansa bile okul yöneticisi okula

hakim olduğu için gerekli tedbirleri alır. Öğrencilerin okula devam etmesi konusunda takibini sürdüren okul yöneticisi, öğrenci ailelerini de memnun eder (Çinkır, 2006, s.133; akt. Arslantaş ve Özkan,2014; s.185). Günlük karşılaşılabilecek problemler için öğrenci ve öğretmenlerle birebir ilgilenen okul yöneticisi, okul işleri ve yönetimi için gerekli olan zamanı etkili kullanır ve sorunsuz bir okul oluşmasına katkıda bulunur.

Günümüzde okul yöneticilerinin yerine getirmesi gereken yoğun iş yükü bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin bu kadar işin üstesinden gelmesini sağlayan ve işlerini kolaylaştıran bilgisayar ve internetin, okul yönetiminde daha fazla kullanılması artık kaçınılmazdır. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızlı bir şekilde gelişmesi ile bilgisayar ve internet okul yöneticilerinin kullanımı yanında hem iş yaşamını hem de kişisel yaşamı kolaylaştırması nedeniyle hayatımızın her yerinde vazgeçilemez bir şekilde yer almaktadır. Türkiye İstatistik Kurumu (TUIK, 2018) verilerine göre, bilgisayar ve internet kullanımı 2017 yılında 16-74 yaş grubundaki bireylerde sırasıyla %56,6 ve %66,8 iken bu oranlar 2018 yılında artarak sırasıyla %59,6 ve %72,9 olmuştur. Bu istatistiki veri, bilgisayar ve internetin kullanımının arttığını ve hayatın her alanında kullanıldığını açıkça ortaya koymaktadır.

Gelişen teknoloji ve internetin yaygınlaşması hem kişilere hem de kurumlara birçok kolaylık sağlamıştır. İnternet sayesinde iletişim ve bilgiye ulaşım kolaylaşmıştır. İşyerlerinde gereksiz işleri azaltarak pratik çalışma imkânını arttırmıştır. Bu durum işyerindeki verimin de artmasını sağlamıştır (Örücü ve Yıldız, 2014). Ancak bu yararlarının yanında bazı sakıncalı durumlar da ortaya çıkmıştır. Amerikan Yönetim Derneğinin araştırmasında, işyerlerinde internette gerçekleştirilen faaliyetlerin yarısından fazlasının iş dışı faaliyetlerden oluştuğu saptanmıştır (Greengard, 2000; Akt: Örücü ve Yıldız, 2014). Çalışanların mesai saatleri içerisinde, interneti iş dışı amaçlarla kullanması, sanal kaytarma olarak tanımlanmıştır (Ünal ve Tekdemir, 2015, s.98; Yıldız, Yıldız ve İyigün, 2015, s.480). Sanal kaytarma faaliyetleri, amaçlara ulaşılmasını engellemekle birlikte iş veriminin azalmasına da neden olmaktadır (Özdemir, 2016).

İnternet, eğitim ve öğretim ortamlarında da sıklıkla kullanılmaktadır (Varol ve Yıldırım, 2017). Şahin (2007) yaptığı çalışmada okul yöneticilerinin çoğu zamanını, resmi yazışmalar ve bürokratik işler ile geçirdiği sonucuna ulaşmıştır. Günümüzde resmi yazışmalar, bilgisayar ortamında yapılmaktadır. Bu durum, okul yöneticilerinin bilgisayar başında fazlaca zaman geçirmeleri gerektiğini de göstermektedir. Okul yöneticilerinin odasında kendilerine ait bilgisayarların olması, bu bilgisayarları yönetim işleri için sürekli kullanmak zorunda olması, teknolojinin gelişmesiyle birlikte, mobil cihazlar vasıtasıyla

kişisel olarak internet bağlantısına ulaşımın kolaylaşması gibi nedenlerden dolayı, okul yöneticilerinin mesai saatleri içerisinde iş dışı internet kullanımı davranışlarını gösterdikleri gözlenmektedir (Özdem ve Demir, 2015). Bu nedenlerden dolayı, sanal kaytarmanın eğitim yönetimi alanında incelenmesi ve araştırılması zorunlu hale gelmiştir (Hayıt ve Dönmez, 2016).

Okul yöneticisinin göstereceği yönetsel davranışlar, öğretmen ve öğrencileri etkileyerek okulun amaçlarına ulaşma derecelerini belirler. Bu durum okulun başarı düzeyi ile de ilişkilidir (Yalçın, 2017). Yani okulların amaçlarına ulaşması ve başarısı, okulların nasıl yönetildiği ile doğrudan bağlantılıdır. Bu nedenle okul yöneticilerinin yönetimde gösterdiği davranışlar, görevlerini yerine getirme dereceleri ve almış oldukları sorumluluklar eğitimin kalitesini de doğrudan etkilemektedir. Bu kaliteyi sağlamak isteyen okul yöneticilerinin görevlerini zamanında ve eksiksiz olarak yerine getirmeleri gerekmektedir. Bu çalışmanın hareket noktası, okullarda yönetsel görevlerini yerine getiren okul yöneticilerinin, sanal kaytarma faaliyetlerinin az olacağı şeklindedir. Bu varsayım ile sanal kaytarma davranışını gösteren okul yöneticilerinin ise yönetsel görev ve davranışlarını tam olarak yerine getiremeyecekleri düşünülmektedir.

Uluslararası literatür incelendiğinde, sanal kaytarma ile ilgili birçok çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Türkçe literatürde ise araştırmaların genellikle işletme alanında yapıldığı tespit edilmekle birlikte, yeni bir konu olduğu gözlemlenmiştir. Eğitim yönetimi alanında sanal kaytarma ile ilgili çalışmalar (Altun ve Ergün, 2012; Akca, 2013; Özdem ve Demir, 2015; Arık, 2016; Hayıt ve Dönmez, 2016; Demir ve Seferoğlu, 2016; Yılmaz, 2017; Varol ve Yıldırım, 2017; Ataş, 2017; Polat, 2018; Şenel, Günaydın, Sarıtaş ve Çiğdem, 2019) yapılmasına rağmen okul yöneticilerinin yönetsel davranışları ile sanal kaytarma davranışlarının birlikte incelendiği bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu yüzden, bu çalışmanın diğer çalışmalara yeni bir boyut kazandıracağı ve literatürdeki bu boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

### **1.1.1. Problem Cümlesi**

Okul yöneticilerinin yönetsel davranışları gösterme düzeyleri ile sanal kaytarma davranışları gösterme düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?

### 1.1.2. Alt Problemler

- 1) Öğretmen ve yönetici algılarına göre okul yöneticilerinin yönetsel davranışları gösterme düzeyleri nedir? Yöneticilerin yönetsel davranışları gösterme düzeyleri açısından öğretmen ve yöneticilerin görüşleri arasında fark var mıdır?
- 2) Okul yöneticilerinin algılarına göre sanal kaytarma davranışları gösterme düzeyleri nedir?
- 3) Öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetsel davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin algıları öğretmenlerin;
  - a) Cinsiyeti,
  - b) Mesleki kıdemi,
  - c) Bulunduğu okuldaki görev süresi,
  - d) Eğitim Durumu,
  - e) Görev yaptığı okul türü değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- 4) Okul yöneticilerinin yönetsel davranışları gösterme düzeyleri, okul yöneticilerinin;
  - a) Cinsiyeti,
  - b) Mesleki kıdemi,
  - c) Bulunduğu okuldaki görev süresi,
  - d) Eğitim Durumu,
  - e) Yöneticilikte toplam görev süresi,
  - f) Görev yaptığı okul türü değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- 5) Okul yöneticilerinin sanal kaytarma davranışları gösterme düzeyleri okul yöneticilerinin;
  - a) Cinsiyeti,
  - b) Mesleki kıdemi,
  - c) Bulunduğu okuldaki görev süresi,
  - d) Eğitim Durumu,
  - e) Yöneticilikte toplam görev süresi,
  - f) Görev yaptığı okul türü değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- 6) Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin yönetsel davranışları gösterme düzeyleri ile sanal kaytarma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

## 1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, okul yöneticilerinin yönetsel davranışları gösterme düzeyleri ve sanal kaytarma davranışlarını gösterme düzeylerini belirlemeyi amaçlamıştır. Ayrıca sergiledikleri yönetsel davranışlar ile sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı hedeflemektedir.

## 1.3. Araştırmanın Önemi

Okulların belirlenen amaçlarına ulaşması, işlerliğini sürdürmesi ve başarılı olması için öğretmen, öğrenci ve tüm kaynakların etkili bir şekilde yönetilmesi şarttır. Bunun için okul yöneticilerinden görevlerini yerine getirirken istenilen yönetsel davranışları sergilemeleri beklenir. Sanal kaytarma ise, mesai saatleri içerisinde iş dışı internet faaliyetlerinde bulunmaktır. Okullardaki yönetim işleri için bilgisayar ve internetin gerekli olması, okul yöneticilerinin bu ortamlarda daha fazla bulunmalarını zorunlu kılmıştır. Bu durum, okul yöneticilerinin sanal kaytarma davranışları gösterebileceği ihtimalini de arttırmıştır.

Literatür incelendiğinde, sanal kaytarma davranışları ile ilgili olarak; sanal kaytarma davranış düzeylerinin belirlenmesi (Ergün ve Altun, 2012; Özdemir ve Demir, 2015; Ünal ve Tekdemir, 2015; Ulusoy ve Benli, 2017; Çavuşoğlu ve Palamutçuoğlu, 2017; Ataş, 2017; Karataş ve Avcı, 2017; Varol ve Yıldırım, 2017), iş dışı internet kullanımları (Akca, 2013; Örucü ve Yıldız, 2014), sanal kaytarma davranışlarının demografik değişkenlere göre incelenmesi (Kalaycı, 2010, Yaşar, 2013; Demir ve Seferoğlu, 2016; Arık, 2016; Çivilidağ, 2017; Yılmaz, 2017; Örucü ve Aksoy, 2017; Demir ve Tan, 2018) konularında çalışmaların yapıldığı belirlenmiştir. Bunun yanında okul yöneticilerinin yönetsel davranışları ile ilgili olarak okul yöneticilerinin özellikleri (Çelikten, 2004; Arslantaş ve Özkan, 2014; Sezer ve Akan, 2018), yönetsel davranışları (Okutan, 2003; Cesur, 2005; Demirtaş ve Yıldırım, 2010; Kıranlı, 2012; Polat ve Küçük, 2012; Özdemir, 2016; Kozak, 2016; Altun ve Özdemir, 2017), okul yöneticilerinin görevleri (Akçay ve Başar, 2004; Yakut, 2006; Şahin, 2007; Aşit, 2009; Aydın, 2016; Yalçın, 2015) ve öğretimsel liderlik (Aksoy, 2006; Demiral, 2007; Serin ve Buluç, 2012; Altaş, 2013; Çelik, 2015; Aydoğan, 2018) gibi çalışmalara da rastlanmıştır. Okul yöneticilerinin yönetsel davranışları ve sanal kaytarma davranışları konularının ayrı ayrı çalışıldığı görülmüştür. Ancak eğitim alanında okul yöneticilerinin yönetsel davranışları ile sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmaya rastlanmamıştır. Bu

araştırma, ilk olması, literatürdeki bu eksikliği gidermesi ve sonraki çalışmalara kaynak olması açısından önemlidir.

Tavas, tekstil ve konfeksiyon alanında Denizli' nin öncüsü olan ve bunun yanında verimli tarım arazilerine sahip bir ilçedir. Ancak bölgenin ticari yönden hareketli olması eğitime tam yönelmeyi etkilemektedir. Bu durumun eğitime yansımaları da göze çarpmaktadır. Nitekim Tavas' ta zorunlu eğitimde net okullaşma oranının (%93), Denizli il merkezi net okullaşma oranının (%95) altında kaldığı görülmektedir (Denizli İl Milli Eğitim Müdürlüğü ve Tavas İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Stratejik Plan, 2015-2019). Tavas İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü 2015-2019 Stratejik Planında; eğitimin tüm kademelerinde okullaşma oranını artırma, devamsızlık yapan öğrenci sayısını azaltma, Tavas'ın kültürel ve sosyal hayatına katkı sağlama, merkezî ortak sınavlarda başarı ortalamasını artırma, sosyal ve sportif faaliyetlere katılım düzeyini artırma, FATİH (Fırsatları Artırma ve Teknolojiyi İyileştirme Hareketi) projesinin sağladığı donanım ve öğretim içeriklerinin kullanılmasını sağlama hedefleri belirlenmiştir. Bu çalışmada, stratejik planı destekleyecek sonuçların elde edilmesi beklenmektedir. Bunun yanında Tavas' ın Denizli' nin en büyük ilçelerinden biri olması, araştırmacının görev yerinin Tavas olması ve uygulama yapılacak okulların kolay ulaşılabilir olması da araştırmanın Tavas ilçesinde yapılmasında diğer etkenler olmuştur.

Bu araştırma, Tavas ilçesinde görev yapan okul yöneticilerinin yönetsel davranışları hangi düzeyde gösterdiklerinin, sanal kaytarma davranışlarında bulunup bulunmadıklarının ve yönetsel davranışları ile sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişkinin tespiti açısından büyük önem taşımaktadır. Tavas ilçesi örneğinden hareketle; bu çalışmadan elde edilen bilgi ve bulgular ışığında, Milli Eğitim Bakanlığı ilgili birimlerinin, okul yöneticilerinin sanal kaytarma davranışlarından doğabilecek zaman kaybı ve yönetsel görevlerin yerine getirilememesi gibi konularda çeşitli çalışmalar yapabileceği düşünülmektedir.

#### **1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma, 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Denizli ili Tavas ilçesinde bulunan resmi okullarda görevli okul yöneticileri ve öğretmenlerle sınırlıdır.

Araştırma için verilerin toplanması amacıyla kullanılan; “Kişisel Bilgi Formu”, “Yönetsel Davranışlar Ölçeği (Yönetici Formu/Öğretmen Formu)” ve “Sanal Kaytarma Ölçeği” ile sınırlıdır.

### 1.5. Sayıtlar

Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarını, araştırmaya konu olan okul yöneticileri ve öğretmenlerin samimi ve doğru cevaplandıkları varsayılmıştır.

### 1.6. Tanımlar

*Yönetmel Davranış*: Bir yöneticinin örgütünü etkili hale getirmek için uyguladığı bilgi, beceri, tutumların tümüdür (Başaran, 1998, s.68).

*Sanal Kaytarma*: Çalışma saatleri içerisinde işyerinin internet olanaklarının iş dışı amaçlarla kullanılmasıdır (Blanchard ve Henle, 2008, s.1068).





## **İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR**

Bu bölümde yönetsel davranışlar ve sanal kaytarma davranışlarına ilişkin literatür taramasına ve ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

### **2.1. Yönetsel Davranışlar**

#### **2.1.1. Okul Yöneticisi**

Yönetim en yaygın tanımıyla, kurumu belirlenen amaçlarına ulaşması için örgütte bulunan insan ve madde kaynakları gibi tüm kaynak ve olanakları en etkili şekilde kullanma bilimi ve sanatı olarak ifade edilmiştir (Aydın, 1998, s.70; Erdoğan, 2000, s.13; Şişman, 2002, s.17). Bunun yanında yönetim kavramı açıklanırken pek çok tanımlama yapılmıştır. Yönetim, toplumsal gereksinimleri karşılamak üzere kurulan örgütte, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için görev, rol ve kaynakların harekete geçirilerek yönetim süreçlerinin bilinçli bir şekilde uygulanmasındaki çalışmaların tümüdür (Başaran, 1998, s.86; Erdoğan, 2000, s.13). Daft (2007, s.7-9, Akt; Aydın, 2016, s.5) ise yönetimi, örgütün sahip olduğu kaynakları planlayarak, önderlik ederek, birliktelik oluşturarak ve kontrol ederek örgütün amaçlarına etkin bir şekilde ulaşması olarak tanımlamıştır. Tüm bu tanımlara bakıldığında yönetim için kurumun çalışanlarıyla beraber kaynakların etkin kullanılarak belirlenen amaçlara ulaşabilmesi için yapılan çalışmaların tümüdür denilebilir.

Yönetimin amacı, eldeki kaynakları en iyi şekilde değerlendirerek en iyi verimi elde etmektir (Tortop, 1992, s.7). Yönetimlerin amaçlarına ulaşması için yetkili kişilere ihtiyacı vardır. Yönetimin merkezinde olan ve yönetim işlerini sürdüren bu kişiler yöneticilerdir. Yönetici; bir örgütü amaçlarına ulaştırmak için örgütte yeni bir yapı başlatan, insanları, uyumlu bir şekilde yönetme sorumluluğunda olan ve kararları uygulayan kişidir (Aydın, 1998, s.272; Erdoğan, 2000, s.33; Genç, 2004). Dubrin (2011) ise yöneticiyi örgüt çalışanlarının faaliyetlerinden sorumlu ve aynı zamanda örgütün kaynaklarını kullanmaya yetkili kişi olarak tanımlamaktadır. Yöneticinin, insan ve insan dışındaki kaynakları amaçları gerçekleştirecek şekilde düzenlemek, çalışan insanları organize ederek eylemlerine yön vermek, planlama faaliyetleri yapmak gibi görevleri vardır. Bu nedenle yönetici, insanları örgüt amaçları ve verilen kararlar doğrultusunda etkiler; onlara emirler ve talimatlar verir (Batur, 2004; Ilgar, 1994, s.36; Saygınar, 2006; Taymaz, 2001, s.44).

Her örgütte olduğu gibi okul örgütlerinin de amaçlarına ulaşması için okula ait olan tüm kaynakların planlı bir şekilde kullanılması ve yapılandırılması (Özdemir, 2016, s.151; Balcı, 2010, s.151), diğer bir ifadeyle iyi yönetilmeleri gerekir. Okullar iyi yönetildiği takdirde eğitimin niteliği de istenilen düzeye gelir ve eğitsel hedeflerin gerçekleşme düzeyi artar (Okutan, 2003; Arslantaş ve Özkan, 2014). Eğitim sisteminin en temel ve en işlevsel parçası olan okullar (Akçay ve Başar, 2004), bireylerin davranışlarında istenilen değişiklikler sağlaması, yeni beceriler kazandırması, özel yeteneklerini geliştirmesi ve eğitim-öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirildiği yer olması bakımından önemli bir yere sahiptir (Arslantaş ve Özkan, 2014; Şişman ve Turan, 2005; Şişman, 2011, s.19).

Okullarda gerçekleştirilecek olan faaliyetlerin planlanması ve izlenmesi için bir okul yönetimine ve bu yönetime liderlik edecek olan okul yöneticisine ihtiyaç vardır. Okul yöneticisi, okulun belirlenen amaçlarını gerçekleştirebilmek için madde ve insan kaynaklarını örgütleyen, yönlendiren, denetleyen ve en etkili şekilde kullanmaktan sorumlu olan kişidir (Cesur, 2005; Gürsel, 2003, s.91; Bursalıoğlu, 1994, s.6; Sağlam, 2010). Diğer bir ifadeyle okul yöneticisi; vizyon ve misyon sahibi, geleceği öngörerek öğrenme-öğretme süreci planlayabilen, davranışlarıyla etrafındaki kişilere örnek olabilen önder bir kişidir (Açıkalın, Şişman ve Turan, 2007).

Okulun başarıya ulaşmasında ve mükemmel bir okul oluşturulmasında anahtar kişi okul yöneticileridir (Batur, 2004; Bursalıoğlu, 1994, s.15). Artık kalıplaşmış bir söz olan “Okul, yöneticisi kadar okuldur.” sözü, birçok araştırmacı tarafından ifade edilmektedir (Açıkalın ve diğ., 2007). Bu nedenle başarılı okullarda okul yöneticileri, okulun tüm çalışmalarının planlanmasına ve düzenlenmesine yön veren bir orkestra şefidir (Turan, 2007, s.76). Okul yöneticisinin amacı, Milli Eğitim Bakanlığının eğitim hedefleri doğrultusunda okulları yaşatmak, etkili ve işler hale getirmektir (Cesur, 2005). Bu yüzden okul yöneticilerinin görev, yetki ve sorumluluklarının farkında olması gerekmektedir (Gürsel, 2013). Okulların amaçlarına ulaşabilmesi, eğitim ve öğretim faaliyetlerinin devam etmesi ve bu faaliyetler için gerekli olan uygun ortamların temini için okul yöneticilerinden yönetim görevlerini eksiksiz yerine getirmeleri beklenmektedir.

Okul yöneticileri görevlerini yerine getirirken yönetsel davranışlarda bulunurlar. Diğer bir ifadeyle, okul yöneticilerinin göstermesi gereken yönetsel davranışlar, okulda yerine getirmesi gereken görevlerin temelini oluşturur. Okul yöneticilerinin davranışları, okul yaşam alanında olan herkesi iyi ya da kötü olarak etkiler (Balcı ve Aydın, 2001). Bu etkiler olumlu olduğu takdirde okulun amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırır ve okulun başarı

düzeyini arttırır (Yalçın, 2017). Bu nedenle okul yöneticileri, okuldaki personele iş yaptırabilmek, eğitim-öğretim faaliyetlerini okulun amacına uygun bir şekilde gerçekleştirebilmek için etkili yönetsel davranışlar göstermelidir.

### 2.1.2. Okul Yöneticilerinin Görevleri

Eğitim-öğretim faaliyetleri uzun bir süreçtir ve bu süreçte gerçekleştirilecek en basit etkinlikler bile rastlantıya bırakılmayacak kadar önemlidir. Bu faaliyetlerin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesinde okul yöneticileri büyük bir öneme sahiptir ve okul yöneticilerine önemli görevler düşmektedir.

Eğitim araştırmalarında “Bir okul, yöneticisi kadar okuldur.” ve “Etkili okulun yaratılmasında okul yöneticisi anahtar kişidir.” sözleri çok sık kullanılmaktadır (Korkmaz, 2005, s.239; Özdemir, 2016, s.7). Bir okulun belirlediği amaçlarına ulaşabilmesi için okuldaki tüm çalışanlarla beraber yerine getirmesi gereken işler, okul yöneticisinin görevlerini oluşturur (Taymaz, 2011, s.55). Bu işlerin başlaması, yürütülmesi ve kontrolü okul yöneticisinin sorumluluğundadır (Korkmaz, 2005, s.239).

Okul yöneticisinin görevlerini bilmesi, okuldaki sistemin daha verimli çalışması açısından önemlidir (Açıkalın, 1995). Okul yöneticilerinin görevleri, yönetsel davranışları gözlenerek ve okul yöneticilerinin yönetsel davranışları ne olmalıdır sorusunun cevaplanması ile belirlenir (Aydın 1998, s.178). Okulun amaçlarına uygun yönetsel davranış sergileyen okul yöneticileri, okulu amaçlarına ulaştırarak görevlerini yerine getirirler.

Okullarda eğitim ve öğretim ile ilgili faaliyetlerin planlanması ve yürütülmesinden okul yöneticisi sorumludur. Okul yöneticisinin yıllık planlamanın yapılması, amaçların yönetimi gibi görevleri vardır. Okulda personel işleri denildiğinde öğretmenler ve okuldaki diğer çalışanlar akla gelir. Okul yöneticisi tüm bu çalışanlardan sorumludur ve personelin göreve başlatılması, stajyerlik işleri, sicil işleri, disiplin işleri, sağlık, güvenlik ve askerlik işlerinin yapılması gibi görevleri vardır (Şişman ve Taşdemir, 2008). Okuldaki öğrenci işleri de önemli bir yer tutar. Öğrencinin kaydı, devamsızlık takibi, öğrenci başarılarının izlenmesi, disiplin işleri, sağlık, rehberlik gibi öğrenci işleri de okul yöneticilerinin sorumluluğu altındadır (Başaran, 2006).

Okuldaki genel işlerin yönetiminden yine okul yöneticileri sorumludur. Okulun fiziki şartlarının düzenlenmesi ve iyileştirilmesi gibi genel işler okul yöneticilerinin görevidir (Gürbüz ve diğ., 2013). Okul yöneticisi; bahçe, sınıf, oyun alanı gibi yerleri

öğrencilerin en iyi şekilde faydalanabilecekleri gibi düzenlemeli, öğretmenlerin öğretimi en etkili biçimde gerçekleştirebilecekleri fiziksel ortamı sağlamalıdır (Celep, 2004; Özdemir, 2016, s.14). Okul yöneticisi, öğrencilere kaliteli eğitim ve öğretim fırsatları sunmak amacıyla onlara motive edici, yeni bilgiler öğrenebilecekleri öğrenme ortamları geliştirmelidir (Şişman ve Turan, 2002). Bunun yanında okul yöneticisinin görevlerinden bir diğeri ise çevre ile okul arasında bir köprü oluşturarak iyi ilişkiler geliştirmesidir (Bursalıoğlu, 2013, s.34; Gürbüz ve diğ., 2013). Okul yöneticisinin bu bağlantıyı sağlamasıyla birlikte okulun ihtiyaçları hakkında çevre de bilgi sahibi olacak ve okulun geliştirilmesi için gerekli desteği sağlayacaktır (Bursalıoğlu, 2013, s.34). Okul yöneticisi zamanının çoğunu okulun içinde, bahçesinde, öğretmenler odasında geçirmelidir. Bunun dışındaki zamanını yine okul işleri için harcamalıdır. Okul dışında, öğretmenler ile birlikte esnaf ziyareti, veli ziyareti gibi çalışmalarda bulunmalıdır (Özdemir, 2016, s.9). Bu görevlerini yerine getiren okul yöneticileri, okul ve çevre arasında köprü kurarak, karşılıklı etkileşimi sağlamış olacaklardır.

Erdoğan (2000, s.89-91), “Okul yöneticileri genel olarak neler yapmalı?” sorusuna şu şekilde cevaplar vermiştir:

- Okulda çalışan tüm personel için ortak bir güç oluşturmalıdır.
- Etkileme özelliğini kullanarak etrafındaki kişileri harekete geçirmelidir.
- Rutin işlerin haricinde yeni planlar ortaya koymalıdır.
- Okulun amaçlarını saptayarak okulda bu amaçlara ulaşacak bütünlüğü sağlamalıdır.
- Çalışanlarına yol göstermeli, kendisine destek olmalarını sağlamalı ve onlar için ekstra çaba sarf etmelidir.
- Okul çalışanlarının amaçları ile gereksinimleri arasında bir denge oluşturmalıdır.
- Okul çevresinde bulunanlara liderlik etmelidir.

Literatürde okul yöneticilerinin yerine getirmeleri gereken görevler farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırma Tablo 2.1’ de ayrıntılı bir şekilde verilmiştir.

Tablo 2.1. *Okul Yöneticilerinin Görevlerinin Sınıflandırılması*

Araştırmacılar	Sınıflandırma
Lunenburg (2010, s.1)	Planlama, örgütleme, liderlik ve izleme
Stronge, Richard ve Catano (2008)	Okulun bakış açısının geliştirmesi, okul içi iyi ilişkilerin sağlanması ve öğrenci başarısı için gerekli şartların sağlanması
Özgan ve Baş (2011)	Astlarına önderlik etmek, ileri seviyedeki eğitim hedeflerini yakalamak, öğretmenlik mesleğinin gelişimine ön ayak olarak eğitim dünyasına katkı sağlamak
Şişman (2002, s.83-95)	Okul eğitim programını oluşturma, programı oluştururken beklentileri dikkate alma, okuldaki programlar arasında koordinasyon sağlama, program için gerekli olan materyalleri temin etme, öğrencilerin gelişimi için öğretmenlerle toplantı yapma, öğretim zamanını planlama, öğrenci gelişimini izleme
Başaran (1994, s.81-172)	Eğitim programının yönetimi, öğrenci hizmetlerinin yönetimi, personel hizmetlerinin yönetimi, genel hizmetlerin yönetimi ve eğitim bütçesinin yönetimi
Özdemir (2016, s.245-330)	Personel ve öğrenci hizmetleri, eğitim-öğretim ile ilgili hizmetler ve okulda kaynak yönetimi
Taymaz (2011, s.99-253)	Personel hizmetlerinin yönetimi, öğrenci hizmetlerinin yönetimi, öğretim hizmetleri yönetimi, eğitim hizmetlerinin yönetimi, okul işletmesi yönetimi

Görüldüğü üzere, okul yöneticilerinin görevleri çeşitli çalışma ve kaynaklarda farklı şekillerde incelenmiştir. Taymaz (1995, s.142) ve Balcı (2010, s.158) okul yöneticilerinin görevlerini beş kategoride toplamışlardır. Bunlar: Okul işletmesi, personel işleri, eğitim-öğretim işleri, öğrenci işleri, okul-halk işleridir.

*1-Okul İşletmesi:* Okulun amaçlarına ulaşabilmesi ve eğitim-öğretim programının daha iyi şartlarda gerçekleşmesi için okul işletme yönetimi ön plana çıkmaktadır (Sarpkaya, 2014, s.342). Okul yöneticileri, herkesin ihtiyacını karşılayacak özellikte fiziksel donanımın oluşturulmasını, işletme ve onarım için gerekli tedbirlerin alınmasını sağlamalıdır (Aydın, 1998, s.178-182). Büro yönetimi, gelir-gider yönetimi ve planlaması, okul binası bakımı ve onarımı, temizlik, bahçe düzenlemesi, okul binasının eğitim-öğretime hazır bulundurulması, kooperatif, satın alma, kantin yönetimi, sigorta işleri, sivil savunma işlemleri ve okul etkinlikleri için kaynak bulmak okul yöneticilerinin okul işletmesi ile ilgili önemli görevleri arasında yer almaktadır (Kaya, 1993; akt. Taymaz, 2011, s.61; Aydın, 1998, s.180-182; Sarpkaya, 2014, s.343-350). Günümüzde okul işletmesi ile ilgili işlemlerin çoğu elektronik ortamda yapılmaktadır. Nitekim okul yöneticileri, Milli Eğitim

Bakanlığının eğitim finansmanı ile ilgili yürüttüğü TEFBİS (Türkiye’de Eğitimin Finansmanı ve Eğitim Harcamaları Bilgi Yönetim Sistemi) çalışmalarının okullarda yürütülmesinden sorumludur (Gülşen ve Gökyer, 2015, s.319). Okul işletmesi görev alanında bulunan satın alma işlerinin sağlıklı yürütülebilmesi açısından okul yöneticilerinin muhasebe bilgisine de sahip olmaları beklenmektedir (Sarpkaya, 2014, s.345).

*2-Personel İşleri:* Okullarda görev yapan personeller: öğretmenler, yardımcı personel, geçici ve sözleşmeli personeldir (Gülşen ve Gökyer, 2015, s.229-231). Okul yöneticilerinin, personelleri ile etkili bir biçimde çalışmaları beklenmektedir. Okullarda personel işleri, önce özel yasalar sonra da devlet memurlarının tabi olduğu mevzuata göre yürütülür. Bu yasalarda yer alan personel ile ilgili ifadeler, okullarda yürütülecek olan personel hizmetleri politikasını da belirler (Sarpkaya, 2014, s.200). Sicil ve disiplin işlemleri, izin işlemleri, personelin ödüllendirilmesi ve cezalandırılması, sağlıkla ilgili işlemler, özlük ve emeklilik işleri okul yöneticilerinin personel işleri ile ilgili önemli görevleri arasında yer almaktadır (Şişman ve Taşdemir, 2008, s.207-222; Sarpkaya, 2014, s.124-125). Bunların yanında öğretmenlerin durumunun iyileştirilmesi, personel ilerlemelerinin sağlanması, iş güvenliği için gerekli önlemlerin alınması, personele hizmet içi eğitim imkânlarının verilmesi okul personelinin iş doyumunu ve moralini arttıracaktır (Sarpkaya, 2014, s.200; Aydın, 1998, s.178-182).

*3-Eğitim-Öğretim İşleri:* Öğrencileri eğitmek için gerekli temel etkinlik olan öğretimin, uzmanca ve doğru olarak yürütülmesi gerekir. Merkezde hazırlanan eğitim programları, okul yöneticileri tarafından eksiksiz ve güncel olarak okullarda uygulanmalıdır (Aydın, 1998, s.178-179). Okulda gerçekleştirilecek eğitim ve öğretim faaliyetlerini planlamak, öğretim programı amaçlarını belirlemek ve içeriğini oluşturmak, çalışma planını yapmak, öğrenme ortamını oluşturmak, zamanlama düzenini oluşturmak, öğretim için malzeme ve kaynak temin etmek, ders öğretmenlerini belirleyip haftalık ders programını yapmak, kurul toplantılarını yapmak, nöbet işleri, sosyal ve kültürel etkinlikler, rehberlik hizmetleri, disiplin işleri, seçmeli derslerin belirlenmesi ve uygulanması, yetiştirme kursları okul yöneticilerinin eğitim-öğretim işleri ile ilgili önemli görevleri arasında yer almaktadır. (Klopf ve diğerleri, 1982; akt. Balcı, 2013, s.124; Aydın, 1998, s.180-182; Sarpkaya, 2014, s.301-326; Şişman ve Taşdemir, 2008, s.236-253; Kaya, 1993; akt. Taymaz, 2011, s.61), Ayrıca okul yöneticilerinin öğretim programlarının yönetimi ile ilgili öğretim vizyonunu

oluşturma, olumlu öğrenme iklimi oluşturma ve öğretimi denetleme gibi görevleri de bulunmaktadır. (Gülşen ve Gökyer, 2015, s.278-300).

*4-Öğrenci İşleri:* Okullarda eğitim-öğretim ile ilgili tüm faaliyetlerin amacı öğrencilerde istedik davranışlar ortaya çıkarmaktır. Öğrenme işinin merkezinde yer alan öğrencilerin ihtiyaçlarının karşılanması da okul yöneticilerinin öğrenci işlerinin temelini oluşturmaktadır. Okul yöneticilerinin; öğrencilerin okula kaydı, sınıflara dağıtılması, öğrenci dosyalarının düzenlenmesi, devam durumunun izlenmesi, başarısının takibi, nakil işlemleri, disiplin işlemleri, okuldan ayrılma işlemleri, öğrenim belgesi düzenleme, mezuniyet işlemleri, mezunların izlenmesi, öğrenci uyum programı, danışma hizmeti ve okulda öğrencilerin yaşadığı sorunların çözülmesi gibi öğrenciler ile ilgili önemli görevleri vardır (Sarpkaya, 2014, s.247-277; Şişman ve Taşdemir, 2008, s.226-234; Aydın, 1998, s.180-182). Ayrıca okul yöneticileri, öğrencilerin kişisel gelişiminin sağlanması ve kendini gerçekleştirme hedeflerine ulaşabilmeleri için kişisel yardım hizmeti sağlamalıdır. Okul döneminde öğrencilerin sağlıklarının korunması, geliştirilmesi ve kötü alışkanlıklardan uzak tutulması öğrenci başarısını arttırarak gelecekte sağlıklı bir toplum oluşturulmasını da sağlayacaktır. Ayrıca öğretmen, öğrenci ve diğer personelin güven içinde yaşaması okulu herkes için güvenli bir yer haline getirecektir (Gülşen ve Gökyer, 2015, s.252-271).

*5-Okul-Halk İşleri:* Okul yöneticisi çevre ile okul arasında köprü kurarak çevresinde bulunan değerleri öğretim personeline aktarmada aracı olur (Aydın, 1998, s.185-188). İyi kurulan okul-veli ilişkisi, ailelerin okula ve eğitime olumlu bakmalarını sağlar. Aileler okuldan çağırılma nedenlerinin genellikle para istenmesi, çocuğunun şikâyet edilmesi, öğrencinin notunun bildirilmesi olduğunu düşünmektedir. Bunun sonucunda da ailelerde okula karşı boş vermişlik ve öfke gibi duygular oluşmaktadır. Bu durumda en büyük görev okul yöneticilerine düşmektedir. Okul yöneticisi, belli aralıklarla yapılacak toplantılarla okul-aile arasındaki işbirliğini geliştirerek okulu doğru anlatmalı ve okula etkin veli katılımını sağlamalıdır (Gülşen ve Gökyer, 2015, s.338). Okula ailenin katılımı, öğrenci velilerinin akademik, duygusal, sosyal vb. yönden öğrencilerin ilerlemesinde rol almasıdır. Öğrencinin okulda öğrendiklerini evde sürdürebilmesi, ailenin okulda etkili bir model haline gelmesi, ailenin okula ilgi göstermesi öğrenciye, okula ve topluma katkıda bulunur (Sarpkaya, 2014, s.365). Bu konuda okul-çevre etkileşimini arttırabilme amacıyla çevrede bulunan kişilerin ve öğrenci velilerinin okulda yapılacak olan faaliyetlere katılımı sağlanabilir. Bu çalışmalar, geziler, gösteriler, tiyatro, sergi, kermes gibi çalışmalar olabilir

(Gülşen ve Gökyer, 2015, s.340). Çevreye kendi sosyal yapısını anlamada yardımcı olmak, çevre kalkınmalarının planlanmasında rol almak, çevre girişimlerinde okulun işlevini belirlemek, çevrede bulunan kuruluşlarla iş bağlantılarını oluşturmak ve okul çevresi ile iyi ilişkiler kurarak okula desteklerini sağlamak okul yöneticilerinin okul-halk ilişkileri ile ilgili önemli görevleri arasında yer almaktadır (Aydın, 1998, s.180-182; Kaya, 1993; akt. Taymaz, 2011, s.61). Bunun yanında, okul yöneticilerinin çevresinde bulunan kişileri aydınlatması, mesleki yazılar yazması ve konferans vermesi gibi görevleri de mesleğe hizmettir (Aydın, 1998, s.178-179). Okul yöneticileri bu hizmetlerle çevrenin de kalkınmasını sağlar.

Okul yöneticileri, günlük olarak beklenmedik sorunlarla uğraşmalarının yanında okul yöneticilerinin yerine getirmeleri gereken önemli görevleri de vardır. Bu görev tanımlarını, okul yöneticileri için hazırlanmış kanun, yönetmelik gibi resmi belgelerde bire bir bulmak mümkün olmayabilir. Değişen çevre şartları, okulların içinde bulunduğu durum, okul yöneticilerine yeni görevler yükleyebilir. Özdemir (2016, s.7-8), değişen koşullarla birlikte okul yöneticilerinin yeni görevlerini şu şekilde açıklamıştır:

- Temel eğitimde yeni eğitim programı uygulanırken öğretmenlere destek vermek, ortaöğretimde ise sistemin yenilenmesi için merkez örgüte destekte bulunmak.
- Öğretmenlerin mesleki olarak ilerlemeleri amacıyla, öğretmenleri lisansüstü öğrenim için teşvik etmek ve bu konuda onlara yardımcı olmak.
- Okullarda küçük değişiklikler yaparak sistemde yapılacak büyük yeniliklerin ilk adımını atmak.
- Veli memnuniyeti ve desteği sağlayan bir okul ortamı oluşturmak.
- Okulu öğrencilerin mutluluk duyduğu, ömür boyu hatırlayacakları bir yer haline getirmek.

Okul yöneticilerinin yerine getirmesi gereken görevler, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından çıkarılan mevzuatlarla açıklanmıştır. Okul yöneticileri, yasalara bağlı bir şekilde görevlerini yerine getiren kişilerdir. 2000 yılının Ocak ayında yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Okulları Müdürlüğü Görev Tanımı' nda (EK-1), 2013 yılının Eylül ayında yayımlanan Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği'nde (EK-2) ve 2014 yılının Temmuz ayında yayımlanan İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'nde (EK-3) okul yöneticilerinin görev tanımları, yetki ve sorumlulukları belirtilmiştir.

Okul yöneticilerinin görev, yetki ve sorumlulukları ilgili yönetmeliklerde maddeler şeklinde belirlenmiştir. Ancak okulda beklenmedik sorunlar karşısında çözüm bulmak için



her zaman okulda hazır bir halde bulunmak zorundadır (Taymaz, 2011, s.55). Beklenmedik sorunlar dışında okul yöneticilerinin yerine getirmesi gereken çok farklı görevlerden bahsedilmiştir (Açıklan, 1998, s.7). Okul yöneticileri için öğrencilerin bakıcılığını yapmak, öğretmen ve velilerin dertlerini çekmek, üstlerinden gelen mantıksız emirlerle uğraşmak, astlarının saçma sapan problemlerini çözmek gibi yönetmelik ve literatürde yer almayan görev tanımları yapılmıştır. Koşar, Sezgin ve Aslan (2013)' a göre okul müdürleri yönetmelik ve literatürde belirlenen görevleri dışında zaman alan birçok görevle ilgilenmektedirler.

### **2.1.3. Okul Yöneticilerinin Roller ve Sahip Olması Gereken Nitelikler**

Okul yöneticisinin kendisinden beklenen görevi ile ilgili davranışları, okul yöneticisinin rollerini belirler (Taymaz, 2011, s.56). Her okul yöneticisinin ilk sıradaki amacı ve rolü, okulu var olduğu durumdan daha iyi hale getirmektir (Taymaz, 2011, s.57). Öğrenciler için en iyisini yapmak, bu şekilde amaçlara ulaşmak okul yöneticisinin en önemli rolü olarak görülmektedir. Okul yöneticiliğinin ne olduğu ve okul yöneticisinin rollerinin ne olması gerektiği cevaplanması zor olan sorulardır. Bu nedenle okul yöneticilerinin sahip olması gereken roller ile sahip oldukları roller arasında bir belirsizlik vardır (Reilly, 1984).

Bilgi toplumunda okul yöneticilerinin vizyon oluşturma, planlama, karar verme, etkili iletişim kurma, değişimi yönetme, öğretmenleri destekleme ve ekip ruhu oluşturma gibi rollerinin olması beklenmektedir (Cerit, 2001).

Balcı (2013,s.120) okul yöneticisinden beklenen rolleri şu şekilde sıralamıştır:

- Okul yöneticisi üst seviyede stratejik planlama becerilerine sahip olmalı.
- Pazarlama becerisi üst seviyede olmalı. Okula yeni maddi kaynaklar sağlamalı.
- Okulların, öğrencilerin, velilerin ve çevrenin isteklerine cevap veren programlar hazırlamalı.
- Okulların hayat boyunca eğitim içerisinde yer almasını sağlamalı.
- Okulun bağımsız yapısını korumalı ve ülke çapındaki programların okulun bağımsızlığını azaltmayacağını bilmeli.
- Okulun karar verme sürecine tüm paydaşların katılımını sağlamalı.
- Toplumun ilgisini çekmek ve temel söylemi haline gelmesi için okulların hedeflerine daha çok odaklanmalı ve öğrencilere en iyi olanı sunmalıdır.

Balyer (2012) araştırmasında okul yöneticilerinden günümüzde beklenen rolleri şu şekilde sıralamıştır:

- Öğretim lideri rolü,
- Toplum lideri rolü,
- Vizyon sahibi liderlik rolü,
- Örgütsel mimarlık rolü,
- Rehber olarak yönetici rolü,
- Kültürel lider rolü,
- Güvenlik uzmanı rolü,
- Sosyal hizmet uzmanı rolü,
- Denetmen rolü,
- Hukuk uzmanı rolü,
- Zaman yöneticisi rolü,
- Programı geliştirme uzmanı rolü,
- Disiplin sağlama rolü,
- Ekonomist rolü.

Özdemir'in (2016,s.10-12), McGhee (2001)' den aktardığına göre okul müdürlerinin temel rol alanları şu şekilde olmalıdır:

- Okuldaki tüm çalışanların güven duyduğu bir okul ortamı ve güvenli bir okul çevresi oluşturulması.
- Okulda bulunan tüm öğrencilere kaliteli eğitim ve öğretim faaliyetlerinin sunulması.
- Öğrenci velileri ile etkili iletişim kurarak okul ve çevre ilişkilerini geliştirme.
- Okul çalışanlarını özellikle hizmet içi eğitimlerle geliştirme.
- Her öğrencinin başarılı olduğu alanları ve yeteneklerini tespit etme ve bu alanda ilerlemelerini sağlama.
- Okuldaki kıt kaynakları etkili bir şekilde yönetme.
- Okul için ulaşılabilir amaçları belirleme.
- Okul çalışanlarını güdüleyerek onları cesaretlendirme ve personel arasında iyi ilişkilerin oluşması için zemin hazırlama.

Okul yöneticilerinin eğitim sisteminin merkezinde olması ve yönetim sorumluluklarının fazla olması nedeniyle okul yöneticilerinin sahip olması gereken

nitelikler de önemli bir yer tutmaktadır. Baransel' in (1993) Fayol' dan (1916) aktardığına göre yöneticilerin sahip olması gereken nitelik ve yetenekler aşağıda belirtilmiştir:

- Bilgisel nitelikler (Düşünme ve kavrama yeteneği, öğrenme isteği, hafıza ve zeka)
- Bedensel nitelikler (Sağlık)
- Manevi nitelikler (Sabır, dayanma, irade)
- Genel Kültür (Okul yönetimi dışındaki genel kültür bilgisi)
- Yönetimsel Kapasite (Vizyoner olma, planlı ve programlı ilerleme, insanları kaynaştırarak yönetebilme)
- İşletme ile ilgili bilgiler (Ticari, ekonomik, teknik, muhasebe)

Açıkalın'a (1998) göre okulunu başarıya ulaştıracak çağdaş bir okul yöneticisinin nitelikleri şu şekilde sıralanmıştır:

- Detaylı insan bilgisine sahip,
- İyi iletişim kurabilen,
- Liderlik vasıflarına sahip,
- Türkçeyi düzgün ve kurallara uygun kullanan,
- Fen, tarih ve matematik bilgilerine sahip,
- Yabancı dil bilen,
- Teknolojiyi kullanan ve takip eden,
- Bilgiye yön veren,
- Beden ve iç dünyası yönünden sağlıklı,
- Eğitime değer veren ve inanan kişidir.

Özgan ve Baş (2012)' a göre okul yöneticisinin sahip olması gereken temel nitelikleri 3 ayrı bölümde incelenmiştir.

- *Bilgi ve Beceri*: Okul yöneticisinin okulu yönetebilmesi ve ilerletebilmesi için temel bilgi ve becerilere sahip olması gerekir. Bu temel beceriler yönetim normları, liderlik rolleri, kişisel özellikler ve değerlerdir.
- *Temel Değerler*: Okul yöneticisinin yönetim işlerini gerçekleştirirken rolünü kolaylıkla gerçekleştirebilmesini sağlayan adanmışlık, cesaret, itimat, istek, saygı, değer verme, empati gibi değerlerdir.
- *Profesyonel Liderlik*: Okul yöneticisinin okulu yönetirken sahip olması gereken kişisel özellik ve yeterlikleridir. Buna göre yönetici; yeni durumlarla baş edebilmeli, hesap

verebilirliği sağlamalı, kendini ve çevresindekileri geliştirebilmeli, çalışmasını uyum içinde gerçekteştirmeli, iyi bir iletişim ortamı sağlamalıdır.

Korkmaz (2005), okul yöneticisinin görevlerini tam anlamıyla yerine getirebilmesi için sahip olması gereken nitelikleri şu şekilde sıralamıştır:

- En az 5 yıl öğretmenlik geçmişi olması
- Öğretim lideri olması
- Çevresindekilerle iyi ilişkilerde bulunması
- Öğretmenleri yönlendirebilecek uzmanlık bilgisine sahip olması
- Okul etkinliklerine çevreyi de dahil etmesi
- Okulda gelişimci liderlik özelliğine sahip olması.

Okul yöneticilerinin görev tanımlarının hepsinde ortak olan amaçların yönetimi, öğretimin yönetimi, denetimi, hesap verebilirlik ve bürokratik yönetim, TALIS araştırmasında olduğu gibi bu araştırmada da iki ayrı liderlik türü altında ele alınmıştır.

Eğitim alanındaki yeni gelişmeler ışığında okul yöneticilerinin liderlik rolü önemli hale gelmiştir. Okul yöneticisinin okul çalışanlarıyla beraber okulu amaçlarına ulaştırabilmesi için yönetici değil liderlik anlayışına sahip olması gerekmektedir (Aydoğan, 2018). Yöneticilerin göstermiş oldukları liderlik stilleri, birçok çalışma ve araştırmalarda farklı şekillerde kategorize edilmiştir. Bu çalışmada 2008 yılında 28 OECD ülkesinde ve ilk defa Türkiye’de gerçekteştirilen TALIS (Uluslararası Öğretme ve Öğrenme Araştırması) araştırmalarında kullanılan iki liderlik indeksi açıklanmaya çalışılmıştır. Bu araştırmada amaç, araştırmaya katılan ülkelerin eğitim ve öğretim durumlarını belirlemektir. Okul yöneticilerinin liderlik türleri öğretimsel liderlik alt boyutları ve yönetimsel liderlik alt boyutları olmak üzere ikiye ayrılmıştır: Öğretimsel liderlik davranışları; okul amaçlarının yönetimi, öğretimin yönetimi, öğretimin denetimi olmak üzere üç boyutta incelenmiştir. Yönetimsel liderlik davranışları ise hesap verebilir yönetim ve bürokratik yönetim olmak üzere iki boyutta incelenmiştir.

#### **2.1.4. Öğretimsel Liderlik**

Öğretim liderliği, 1980’li yıllardan sonra eğitim yönetimi alanında öne çıkan konulardan biri olmuştur. Okul yöneticilerinin öğretimle ilgili konulara olan ilgisi ve yönetimi öğretimsel liderliği ifadesini ortaya çıkarmıştır (Şişman, 2002, s.25). Öğretim liderliği, okul yöneticisinin belirlenen amaçlara ulaşmak için okul ortamında bulunanları etkilemesi davranışıdır. Okulun amaçlarına ulaşabilmesi için okul yöneticisi, istenilen

davranışları hem kendi yerine getirir hem de diğer çalışanları etkileyerek yerine getirtir. Öğrenme etkinliklerinin gerçekleştirildiği yer olan okullarda, okul yöneticisinin temel görevi öğrenme ve öğretme konusunda liderlik yapmasıdır (Şişman, 2002, s.58-59).

Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik için öğretim kaynaklarını sağlama, öğretmenlerin gelişimi için öğretim kaynağı olma, personel ile etkili iletişim kurma ve okulda görünür kişi olma davranışlarında bulunması gerekir (Sarpkaya, 2014, s.288-291). Öğretim liderliği davranışları, okul çalışanlarına destek sağlama, okul çalışanlarının performansını ve mesleki gelişimini iyileştirme, okul programını geliştirme, öğretmen ve öğrenci sorunlarıyla ilgilenme, düzenli toplantılar yapma olarak da sıralanmıştır (Duke, 1987, s.77-78; akt. Şişman, 2002, s.70).

Özdemir (2000), okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları göstermelerinin okulun başarısının artırılması açısından çok önemli olduğunu belirtmiştir. Öğretimsel lider olan okul yöneticisi öğretim kalitesindeki düşüklüğü önleyerek kaliteyi artırır (Çelik, 2003, s.225). Okul yöneticisinin öğretim liderliğinden söz etmek için okul yöneticisinin zamanını odasında değil sınıf, koridor gibi öğretim ortamlarında geçirmesi savunulmaktadır. Bu şekilde okul yöneticisi öğretim lideri olduğunun mesajını öğretmen ve öğrencilere verebilir (Özden, 1998, s.147).

**2.1.4.1. Okulun amaçlarının yönetimi.** Okulun amaçları, okulda gerçekleştirilen tüm davranışlara yol gösteren misyon ifadeleridir. Okul amaçlarının okuldaki eğitim-öğretim faaliyetlerini belirlemesi ve değerlendirmesi, faaliyetlerde okul içinde bir bütünlük sağlaması işlevlerini yerine getirmesi gerekir (Şişman ve Taşdemir, 2008, s.198). Okulun vizyonu ve misyonu, okulda yapılacak olan faaliyetlere yön vermesi, okul çalışanlarının motivasyonunu sağlaması ve okul kaynaklarının nasıl kullanılacağını belirlemesi açısından önemlidir. Çünkü başarılı okullar, okul amaçlarını net bir şekilde tanımlayarak paylaşılan ve uygulamada da gerçekleştiren okullardır (Şişman, 2002, s.80). Okul yöneticisi, okulun içinde bulunduğu durumla geleceğe yönelik hedeflerini birleştirerek öğrencileri, öğretmenleri, öğrenci velilerini ortak bir vizyon etrafında toplar (Gülşen ve Gökyer, 2015, s.279).

Hallinger ve Murphy (1985, akt. Gümüşeli, 1996, s.93)'e göre, öğretim lideri olmak isteyen bir okul yöneticisinin öncelikle "okul amaçlarının belirlenmesi" davranış boyutuna sahip olması önemlidir. Okul yöneticilerinden okulun amaçlarının belirlenmesine öncülük etmesi beklenir (Şişman, 2004). Okulun amaçları, okulun tüm çalışanları ve toplumla ortak

bir şekilde belirlenmelidir. Okul amaçlarının sadece okul çalışanlarınca bilinmesi yetmez, toplumun da farkında olması gerekmektedir (Şişman, 2002, s.77). Bu şekilde okul amaçlarının gerçekleştirilmesinde çevrenin de desteği sağlanmış olur.

Okulun amaçlarına ulaşmasından okul yöneticisi birinci derecede sorumludur. (Koç, 2018). Okul yöneticisi, okulun amaçlarına ulaşabilmesi için strateji belirler, okulun hedeflerini tanımlar ve çalışanlarla paylaşılmasını sağlar (Şişman, 2002, s.76). Amaçlar bakanlık tarafından belirlense dahi okul yöneticileri bu amaçları okulun koşullarına göre yorumlar, okulu geliştirerek ve öğretmenleri yönlendirerek öğretimsel liderlik davranışında bulunurlar (Gümüşeli, 1996, s.7). Genel olarak belirlenen amaçları okulun durumuna göre özelleştirir ve okul amaçlarının yönetimini sağlar.

**2.1.4.2. Öğretimin yönetimi.** Okul yöneticisinin önemli görevlerinden biri okulda gerçekleştirilen eğitim ve öğretim faaliyetlerini yönetmesi ve izlemesidir. Okuldaki eğitim ve öğretim programının etkin bir şekilde uygulanabilmesi için okul yöneticisinin varlığı şarttır (Şişman, 2002). Okul yöneticileri, zamanının önemli bir bölümünü eğitim ve öğretim işlerine ayırarak, eğitim-öğretim ortamlarında bizzat bulunarak, gözlem yaparak, sınıfları ziyaret ederek, toplantılar yaparak, okulun bahçesinde, koridorunda, sınıflarda görünerek ve yönlendirmelerde bulunarak eğitim-öğretim sürecine katkıda bulunmalıdır (Şişman, 2002, s.89).

Öğrencilerle yakın temas halinde olma, öğrenci başarısını izleme, öğrencilerle ilgili öğretmenler arasında bir standart oluşturma, öğrenci istatistiklerini tutma, okul başarısını ilgililere duyurma, öğrenci başarısını ödüllendirme gibi işlemler okul yöneticilerinin öğretimin yönetimini gerçekleştirmede öğrenci ayağını oluşturmaktadır (Şişman, 2002, s.92-94). Okul yöneticileri öğretimin yönetimini gerçekleştirirken öğretmenler için iyi bir model olmalı, ihtiyaçlarını karşılamalı, ders plan ve programlarını yapmalı, performanslarını değerlendirmeli, sürekli iletişim halinde olmalı, yenilikler konusunda cesaretlendirmeli, başarılarını ödüllendirmeli, öğretmenlik mesleğini geliştirme imkânı sunmalıdır (Şişman, 2002, s.92-99). Yöneticilerin öğretimsel yönetimi, kulüp, belirli gün ve hafta etkinliklerinin planlanması, okul ve aile arasındaki ilişkilerin sağlanması, öğretim problemlerinin tespit edilmesi ve çözümler üretmesi, öğretimi gözlemesi gibi birçok etkinliği de içine alır (Erdoğan, 2000, s.166; Sarpkaya, 2014, s.289). Ayrıca zaman yönetimi konusunda okul yöneticilerine önemli işler düşmektedir. Derslerin zamanında başlayıp bitirilmesi, derslerin anons ve duyuru gibi nedenlerle bölünmemesi, okulda ve

sınıfta zamanın etkin bir şekilde kullanılması konusunda gerekli önlemleri alması gerekmektedir (Şişman, 2002, s.91).

Eğitim alanında yapılan araştırmalar, ülkemizde çıkarılan kanun ve yönetmelikler, okulun etkililiğini ve başarısını, öğrencilerin elde edecekleri başarıların sorumluluğunu okul yöneticilerine bırakmıştır (Korkmaz, 2005, s.240). Okul yöneticisi herkesin mutlu olabileceği, birbirine güven duyduğu, öğretmen ve öğrencilerin öğretim süreçlerine istekli katıldığı bir okul iklimi yaratmalıdır (Şişman, 2002, s.101). Sınıfın fiziksel düzeninin oluşturulması, plan-program etkinliklerinin hazırlanması, zaman düzenlemesi, öğrenci-öğretmen ilişkilerinin düzenlenmesi ve öğrenci davranışlarının düzenlenmesi olumlu öğrenme iklimi oluşturmada okul yöneticilerine yardımcı olur (Gülşen ve Gökyer, 2015, s.279).

**2.1.4.3. Öğretimin doğrudan denetimi.** Öğretim denetimi, öğrencinin başarısının artırılması amacıyla öğretmen davranışlarının doğrudan ya da dolaylı olarak değerlendirilmesi ve öğrenci ilerlemesinin izlenmesidir (Balcı, 2010, s.165; Gülşen ve Gökyer, 2015, s.281). Öğretmen davranışlarının denetimi, öğretmenlerin ders içerisindeki ve dışarıdaki faaliyetlerinin takip edilmesi ve incelenmesidir (Taymaz, 2015). Denetimle ilgili yapılan tanımlarda ortak olarak vurgulanan okul çalışanlarına bir yardım eylemi olmasıdır. Öğretim denetiminde amaç; öğretmenin dersteki davranışlarını inceleyerek öğretmene yardımcı olmak, öğrenciye sağlanan öğretim sürecini iyileştirmek ve dolaylı yoldan öğretim faaliyetlerini geliştirmektir (Şişman, 2002, s.51).

Eğitim alanında yaşanan hızlı gelişmelere, ayak uydurabilmek için öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Bu gelişimi sağlamak isteyen okul yöneticileri, yapılan çalışmaları izler, rehberlik ve denetimlerde bulunurlar (Sarpkaya, 2014, s.233). Okul yöneticisi rehberlik ve denetim görevi için zamanının çoğu bölümünü odasında değil eğitim ve öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirildiği yerlerde geçirmelidir. Bu şekilde denetim görevini daha kolay yerine getirebilir ve öğretim etkinliklerini geliştirerek okulunun başarısını artırır (Aydoğan, 2018).

Türkiye’de, okulun belirlenen amaçlarının gerçekleşip gerçekleşmediğinin belirlenmesi, eğitim ve öğretimin istenilen seviyede olup olmadığının kontrolü için eğitimin her kademesinde denetim faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. Öğretimin denetimi görevi daha önceden müfettişler tarafından gerçekleştirilirken, 24 Mayıs 2014 tarihinde çıkarılan “Millî Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ile Maarif Müfettişleri

Başkanlıkları Yönetmeliği” nde müfettişlerin öğretimin denetimi görevinden bahsedilmemiştir. Bu görev, okulun her zaman içerisinde yer alan ve öğretmenlerle sürekli birlikte olan okul yöneticilerine verilmiştir. 7 Eylül 2013 tarihinde yürürlüğe giren Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği'nin 78. maddesinin 4. bölümünde okul yöneticisinin, yılda en az bir defa öğretmenin dersine girmesi ve rehberlikte bulunması görevinden bahsedilmiştir. Yönetmelikte de açıkça görüldüğü üzere öğretmenin ve dolaylı yoldan öğretimin denetlenmesi görevi okul yöneticilerine aittir.

### **2.1.5. Yönetimsel Liderlik**

**2.1.5.1. Hesap verebilir yönetim.** Yöneticilerin hesap verebilirliği, örgüt işleyişindeki tüm sorumlulukları üzerine alması, herkese karşı açık olması ve her konu için bir cevabının olması şeklinde açıklamıştır (Wood ve Winston, 2005; akt. Aydoğan, 2018). Eğitimde hesap verebilirlik ise eğitim ve öğretim ile ilgili ortaya çıkacak olumlu veya olumsuz her türlü sonucun üstlenilmesidir (Sato ve Rabinowitz, 2010). Okullarda hesap verebilirlik, eğitim hizmetlerinin kalitesinin kamu ve çevre tarafından onaylanması ve okul kaynaklarının nasıl harcandığının açıklanmasıdır (Balcı, 2013, s.87). Okullarda hesap verebilirlik konusunda en önemli sorumlu okul yöneticileridir. Okul yöneticilerinden sadece hesap soran değil aynı zamanda hesap veren bir lider olmaları beklenmektedir. Hesap verebilirlik ile yetki verilen ve kaynak sağlanan okul yöneticilerinin beklentilere uygun davranışlarda bulunup bulunmadığının belirlenmesi amaçlanmaktadır (Yüksel, 2013). Genel olarak bakıldığında okul yöneticilerinin hesap verebilirlikleri, okul başarısı için sorumluluk almayı kabul etmeleri ve yaptıkları konusunda cevap verebilir olmalarıyla ilgilidir.

Eğitimde hesap verebilirlikte temel amaç, okulların şeffaflığını arttırmak ve okul kaynaklarının bilinçli bir şekilde kullanılmasıyla okul, çevre ve aileler arasında karşılıklı güven ortamının sağlanmasıdır (Balcı, 2013, s.89). Koçak ve diğerleri (2012) ise eğitimde hesap verebilirliğin temel amacının, eğitim-öğretim faaliyetlerinin kalitesinin artırılarak öğrenci başarısının da artırılması olduğunu ifade etmişlerdir. Ülkemizde okul yöneticilerinin hesap verebilirlikleriyle ilgili yasal düzenleme olmamakla birlikte öğrencilerin sınav başarıları ile öğretmen ve okul yöneticilerinin davranışlarının, faaliyetlerinin ve kararlarının incelenmesi hesap verebilirlik hakkında önemli bilgiler elde edilmesini sağlayabilir (Kalman ve Gedikoğlu, 2014, s.116).



Hesap verebilirlik kapsamında okul yöneticisinin görevi, tüm öğrencilerin katılımını sağlayan ve toplumun isteklerine cevap veren bir okul yapısı oluşturmaktır (Balcı, 2013, s.87). Eğitim kurumlarının en üstünde yer alan okul yöneticileri, çevre tarafından örnek alınan insanlar olmakla birlikte hesap verebilirlik konusunda kendilerini hazırlamalıdır. Okul yöneticileri hesap verebilirlik sayesinde okulun yönetimi, kaynakların kullanımı ve planlamanın yapılması konularında kendilerine bir yol haritası oluştururlar (Fırat, 2015, s.122). Kendi sorumluluğunu bilen ve okul ile ilgili konularda cevap verebilen nitelikteki okul yöneticileri, sergiledikleri davranışlarla öğrenci ve öğretmenlerle iyi bir bağ kurarlar. Bu sayede sağlıklı bir okul yapısının oluşmasına katkı sağlarlar (Kalman ve Gedikoğlu, 2014, s.117).

**2.1.5.2. Bürokratik yönetim.** Bürokrasi denildiğinde akla ilk olarak kırtasiyecilik ve hiyerarşik yapı gelmektedir. Bu kavramlar olumsuz görünse de artık günümüzde ulaşım, sağlık, güvenlik gibi tüm sektörlerde bürokratik yapının olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda eğitim örgütlerinde de bürokratik yönetimden bahsetmek gerekmektedir (Buluç, 2009, s.73). Bürokratik yönetimin olduğu örgütlerde yöneticiler, belirlenen kurallara kendileri uydukları gibi herkesten aynı davranışı bekler. Yazılı kurallar ve yönetmeliklere göre karar verilen bu örgütlerde, liderler görev verir, işlerin gerçekleşeceği son tarihi belirler ve hata yapanları uyarır. İşlerin standartlaşması ile personelin standart görevlerini yerine getirmesi yeterli görülür (Aydoğan, 2018; Dexter, 2009; akt. Bakan, Büyükbeşe, Erşahan ve Kefe, 2013).

Okullar merkezi bir yapıya bağlı olduklarından hiyerarşi anlamında bürokratik bir yapıdır. Okul yöneticilerinden bürokrasinin olumsuzluklarını ortadan kaldırarak okulun amaçlarına uygun davranmaları beklenir (Buluç, 2009, s.76). Bürokratik yönetim, yönetim faaliyetlerinin bürokratik süreçlerini hedefleyen bir kavramdır. Bürokratik yönetimin gerçekleştiği bir okulda, herkesin mevzuatta yazılanlara harfi harfine uyması beklenir. Okullarda kararlar, belirlenen kurallar ve düzenlemelere göre alınır (Ömeroğlu, 2006). Ders programının işleyişindeki problemleri çözmek, genel işleyiş ve okulda gerçekleştirilen faaliyet raporlarındaki hataları değerlendirmek okul yöneticilerinin görev tanımlarını oluşturmaktadır. Bürokratik yönetim anlayışını benimseyen okul yöneticileri, okul içerisinde disiplinli bir ortam oluşturmayı ve herkesin görevini eksiksiz yerine getirdiğini görmek isterler (TALIS, 2008). Okul yöneticileri üstlerinden aldıkları emirleri okullarında uygularlar. Öğretmenler de okul yöneticilerine karşı sorumludur ve verilen

kararları uygular. Öğrenciler okullarda çoğunluğa sahip olmalarına rağmen hiyerarşinin en altında yer almaktadırlar.

Öztürk (2001, s.15)' e göre bürokratik yönetimin temel özellikleri şu şekilde açıklanmıştır:

- Okullarda öğretmenler amiri olarak okul yöneticilerine karşı sorumludur.
- Okulun amaçları genellikle okul yöneticileri tarafından belirlenir ve okul çalışanlarınca kabul edilir.
- Okullarda belirlenen kurallar öğretmenlere rehberlikte bulunduğu gibi öğrenci davranışlarını da düzenler.
- Okullarda işe alımlarda ve yükselmelerde, bürokrasinin istediği liyakat çok dikkate alınmamaktadır.

Aydoğan (2018)'in yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre, okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarından daha çok yönetsel liderlik davranışları sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Okul yöneticileri amaçların yönetimini, öğretim programının yönetimini, öğretmenlerin denetlenmesini kendileri için daha sonraki görevleri olarak görürler. Yönetsel liderlik davranışı gösteren okul müdürleri, daha çok idari işlerle uğraştıklarını düşünerek öğretimsel liderlik davranışı gösteren okul yöneticilerine göre kendilerini daha başarılı görürler (Serin ve Buluç, 2012).

## 2.2. Sanal Kaytarma

Çalışma hayatına internetin girmesi ile birlikte çalışma saatlerinde işyerine ait internetin kullanımı da artmıştır. Çalışanların işyeri internetini, görevlerini yapmak yerine kişisel olarak kullanmasının yaygınlaşmasıyla beraber Lim (2002) tarafından “*cyberloafing (siber aylaklık)*” kavramı ortaya çıkarılmıştır. Türkiye’de yapılan eğitim alanındaki çalışmalarda ise Kalaycı (2010) tarafından ilk siber aylaklık kavramı tanımının yapıldığı görülmüştür. 2012 yılında Özkalp, Aydın ve Tekeli yaptıkları çalışmada “*cyberloafing*” terimini “*sanal kaytarma*” olarak çevirmişlerdir. Sanal kaytarma kavramı, diğer bazı araştırmacılar tarafından da benimsenip çalışmalarda kullanılmıştır (İnce ve Gül, 2011; Kaplan ve Çetinkaya, 2014; Kaplan ve Öğüt, 2012; Keklik, Kılıç, Yıldız ve Yıldız, 2015; Köse, Oral ve TÜresin, 2012; Kurt, 2011; Örucü ve Yıldız, 2014; Tan ve Demir, 2018; Ünal ve Tekdemir, 2015; Yıldız, Yıldız ve Ateş, 2015).

Siber aylaklık ve sanal kaytarma kavramlarının dışında siber kaytarma, siber sapkınlık, sanal tembellik, özel amaçlı internet kullanımı, iş dışı internet kullanımı,

gereksiz bilgisayar kullanımı şeklinde farklı kavramların da kullanıldığı görülmüştür (Örücü ve Yıldız, 2014, s.100). Bu çalışmada ise “sanal kaytarma” kavramının kullanılması tercih edilmiştir.

Literatürde sanal kaytarma kavramı farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bu tanımlar Tablo 2.2’ de ayrıntılı bir şekilde verilmiştir.

Tablo 2.2. *Sanal Kaytarma Kavramının Tanımları*

Araştırmacılar	Tanımlar
Lim (2002, s.677); Blanchard ve Henle (2008, s.1068)	Çalışanların kurum tarafından sağlanan internet hizmetini, mesai saatleri içerisinde, iş dışı amaçlarla kullanmasıdır.
Anandarajan ve Simmers (2004); Johnson ve Indvik (2003)	İş sırasında örgütün sağladığı interneti kullanarak boş zaman harcama, gönüllü olarak yapılan iş dışı internet kullanımı davranışlarıdır.
Örücü ve Yıldız (2014, s.99)	İş amacıyla çalışanlara verilen bilgisayar ve internet hizmetlerinin kişisel işler için kullanılmasıdır.
Ünal ve Tekdemir (2015, s.98); Yıldız vd., (2015, s.480)	Mesai saatleri içerisinde, bilgi ve iletişim teknolojileri araçlarının amacı dışında kullanılmasıdır.
Kaplan ve Ögüt (2012, s.4)	Çalışanların kendilerine iş için sağlanan internet hizmeti ile kişisel elektronik postasına bakması ve işi ile ilgili olmayan internet sitelerinde gezinmesidir.
Tan ve Demir (2018)	Kişilerin çalışma saatlerinde teknolojik araçlarla internet kullanma, film izleme, oyun oynama vb. şekilde zamanı boşa harcıyarak işe olan katkısını azaltmasıdır.
Özkalp, Aydın ve Tekeli (2012, s.22)	Çalışanların işten kaytarmak için interneti, sosyal medyayı ve kişisel elektronik postasını kişisel amaçları yönünde kullanarak boşa zaman harcamasıdır.

Görüldüğü gibi son yıllarda sanal kaytarma ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımların ortak yönleri: mesai saatleri içerisinde olması, internetin iş dışı ve kişisel işler için kullanılması, işe katkısının olmaması ve boşa zaman harcanması olarak sıralanabilir.

Blanchard ve Henle (2008), sanal kaytarma tanımını yaparken olumlu ya da olumsuz bir davranış şeklinde bir yorumda bulunmamışlardır. Ancak Lim (2002, s.677), sanal kaytarma davranışlarının çalışanların işlerini hakkıyla yapmalarına engel olduğu ve zamanlarını boşa geçirerek katkı sağlayamadıklarını ifade ederek, işyerinde gerçekleştirilen sapkın bir eylem olduğunu ifade etmiştir. Zamanın boşa harcandığını ve örgüte zarar verdiğini düşünen bazı araştırmacılar (Lim, 2002; Robinson ve Bennett, 1995, s.565), sanal kaytarmayı sapkın örgüt davranışı şeklinde değerlendirmişlerdir. Sapkın

davranış, çalışanların örgütün ve toplumun kurallarına bilerek aykırı davranması ve olumsuz davranış içerisinde bulunmasıdır (Özkalp ve diğ., 2012).

Bazı yöneticiler, çalışanlarının sanal kaytarma faaliyetlerini, kaynakların kötüye kullanımı olarak değerlendirmektelerdir (Özkalp ve diğ., 2012, s.23). Bilgisayar, mobil cihazlar ve internetin kullanımının giderek artması, sanal kaytarma faaliyetlerini de arttıracığı ve çalışanların iş performanslarını azaltarak işlerin zamanında ve eksiksiz yerine getirilmesini negatif olarak etkileyeceği düşünülmektedir (Ataş, 2017). Çalışma ortamları iyi yönetilmediğinde, çalışanlar interneti kişisel işleri için kullanabilmekte ve yapılması gereken işler yarım kalmaktadır (Ay, Demirel ve Erbaş, 2017, s.401). İşlerin zamanında tamamlanamaması; itibar kaybı, verimliliğin azalması, hukuki sorunlar, işten çıkarma, disiplin cezaları gibi durumların ortaya çıkmasına neden olabilir (Öztürk, 2015, s.632-633).

Tüm bunların aksine, sanal kaytarma davranışının fayda sağlayabileceğini savunan araştırmacılar da vardır. Keklik vd. (2015), araştırmasında sanal kaytarma davranışının örgütün öğrenme kapasitesini arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. König ve Guardia (2014) ise kişisel internet kullanımının aşırıya kaçılmadığı takdirde problem oluşturmayacağını hatta yararlı olabileceğini belirtmiştir. Stanton (2002) yaptığı çalışmada, sık internet kullanan çalışanların az internet kullananlara göre iş doyumunun, bağlılığının ve yönetici memnuniyetinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Friedman (2000), sanal kaytarma kavramını bir etkinlik olarak görmekle birlikte, işlerin yoğun olduğu dönemde bir dinlenme imkânı sağlayarak verimliliği arttırdığını savunmaktadır. İşyerinde internet kullanımı, çalışanlar arasında iletişimi kolaylaştırması ve gereksiz işleri azaltması bakımından örgüte yarar sağlamaktadır (Örücü vd., 2014). Blanchard ve Henle (2008, s.1068), internette haberlere bakma, kişisel elektronik posta alma ve gönderme gibi işlerin sınırlı olduğu sürece zararının olmayacağını ifade etmiştir. Sonuç olarak sanal kaytarma davranışları, örgütün verimliliğini azaltıyor, işlerin yavaşlamasına neden oluyor, örgüte zarar veriyor ise olumsuz; işleri aksatmamak kaydıyla iletişimi sağlaması, dinlenme imkânı vermesi sebebiyle olumlu bir davranış olarak nitelendirilmiştir.

Eğitim-öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirildiği kurum olan okullarda, çağın gereği olan internet hizmeti Milli Eğitim Bakanlığı tarafından sağlanmaktadır. Özellikle son zamanlarda FATİH projesi ile birlikte okullardaki internet hizmetinin, her öğrencinin en iyi eğitime kavuşması, en kaliteli eğitim içeriklerine ulaşması ve eğitimde fırsat eşitliğini sağlaması açısından önemli bir noktaya ulaştığı görülmektedir (YEGİTEK, 2019).

Okullarda bulunan internet hizmeti sadece öğrencilerin eğitim ve öğretim işlerinde kullanılmamaktadır. Okul yöneticileri de yönetsel işlerini yerine getirirken okulun sağlamış olduğu internet hizmetlerini kullanmaktadırlar. Okul yöneticileri, MEBBİS (Milli Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri), KBS (Kamu Harcama ve Muhasebat Bilişim Sistemi), e-okul gibi internet tabanlı uygulamaları kullanarak yönetim görevlerini yerine getirmektedirler. Bu nedenlerden dolayı okul yöneticilerinin odalarında kendilerine ait bilgisayarları bulunmaktadır. İnternetin okul yönetimi hayatına daha fazla girmesi sonucu eğitim yönetimi alanında sanal kaytarma ile ilgili yapılan çalışmaların da arttığı gözlenmektedir.

### 2.2.1. Sanal Kaytarma Sınıflandırmaları

Sanal kaytarma ile ilgili çalışmalarda bulunan araştırmacılar, sanal kaytarma davranışlarını farklı şekillerde sınıflandırmışlardır. Davranışın önemi, boyutu ve şekli bu sınıflandırmaların yapılmasında etkili olmuştur.

Robinson ve Bennett (1995, s.557; akt. Ulusoy ve Benli, 2017), çalışmasında sanal kaytarma davranışlarını “*minör*” ve “*majör*” olmak üzere ikiye ayırmıştır. Kişisel elektronik postaları alma ve gönderme gibi basit kaytarma davranışları minör, internet kullanarak yasal olmayan faaliyetlerde bulunma gibi kaytarma davranışları ise majör düzeydeki kaytarma davranışlarıdır.

Lim (2002), sanal kaytarma davranışlarını “*internet sitesi aktiviteleri*” ve “*elektronik posta aktiviteleri*” olmak üzere ikiye ayırmıştır. Spor ve haber sitelerine girme, internette alışveriş yapma gibi faaliyetler internet sitesi aktiviteleri; elektronik posta alma, gönderme ve takip etme gibi faaliyetleri ise elektronik posta aktiviteleri olarak sıralanmıştır (Güngör, 2006; Özdem ve Demir, 2015).

Anandrajan, Devine ve Simmers (2004; akt. Özkalp vd., 2012, s.24), sanal kaytarma davranışlarını üçe ayırmıştır. Bunlar: zarar verici veya bozucu sanal kaytarma (İnternette kumar oynama ve yetişkin sitelerine girme gibi faaliyetler), boş zamanları doldurucu sanal kaytarma (İnternette alışveriş yapma ve internette rastgele sitelerde dolaşarak zaman harcama faaliyetleri), öğretici sanal kaytarma (Kurum ve yaptığı işler ile ilgili internette bilgi alma faaliyetleri) dir.

Li ve Chung (2006, s.1069; akt. Özdemir,2016), sanal kaytarma davranışlarını dört bölümde incelemiştir. Bunlar: sosyal rol (Bilgi paylaşımı ve internet için internet kullanılması), enformasyonel rol (Bilgi almak ve araştırma yapmak için internetin

kullanılması), eğlence rol (Zaman geçirmek ve eğlence amaçlı internet kullanımı), sanal duygusal rol (Sanal arkadaş veya eş bulma, çevrimiçi bahis oynama amacıyla internet kullanımı) dır.

Blau, Yang and Ward-Cook (2006; akt. Keklik ve diğ., 2015), sanal kaytarma davranışlarını internet sayfalarında gezinme aktiviteleri, iş dışında kullanılan elektronik posta aktiviteleri ve etkileşimli aktiviteler olmak üzere üçe ayırmıştır. Mastrangelo (2006; akt. Arık, 2016), “*üretken olmayan*” ve “*zarar verici*” olmak üzere sanal kaytarma davranışlarını sınıflandırmıştır. Van Doorn (2011, s.22), sanal kaytarma davranışlarını dörde ayırarak, “*kişisel gelişim davranışları*”, “*yenileme davranışları*”, “*sapkın davranışları*” ve “*alışkanlık davranışları*” olarak belirlemiştir.

Blanchard ve Henle (2008, s.1078), her sanal kaytarma eyleminin aynı olmadığını, farklı boyutlarda değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Çünkü bazı sanal kaytarma davranışlarının diğerlerine göre tolere edilebilir olduğunu belirtmiştir. Buna göre sanal kaytarma davranışlarını “*önemsiz*” ve “*önemli (ciddi)*” olmak üzere ikiye ayırmıştır. Önemsiz sanal kaytarma davranışları; internette haber okuma, kişisel elektronik posta alma ve gönderme, internette alışveriş yapma, finansal siteleri takip etme, bankacılık işlemlerini yapma gibi faaliyetleri kapsamaktadır. Bu tarz faaliyetler kısa sürdüğü ve kurumlara ciddi zararlar vermediği için önemsiz sanal kaytarma davranışları olarak değerlendirilir. Ancak bu davranışlar uzun süre devam ettiği takdirde kurumun verimini azaltabilmektedir (Demir ve Seferoğlu, 2016). Önemli (Ciddi) sanal kaytarma davranışları; internet üzerinden eğlence amaçlı video izleme, internette müzik ve film indirme, cinsellik ve şiddet içeren web sitelerini ziyaret etme, sohbet sitelerine girme gibi faaliyetleri kapsamaktadır. Bu tarz faaliyetler zamanın boşa geçmesine ve kurumun hukuksal sorunlarla karşı karşıya kalmasına neden olduğu için önemli sanal kaytarma davranışları olarak değerlendirilir (Demir ve Seferoğlu, 2016).

Görüldüğü gibi sanal kaytarma davranışları araştırmacılar tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Bu çalışmada, Blanchard ve Henle'nin (2008) sanal kaytarma sınıflandırması temel alınmıştır.

### 2.3. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde önce yönetsel davranışlar sonra da sanal kaytarma davranışlarına ilişkin yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

### 2.3.1. Yönetmel Davranışlar İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Okutan (2003), okul müdürlerinin yönetim tarzlarını belirlemek üzere bir araştırma yapmıştır. Araştırmaya, Trabzon’ da görevli 80 ğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin ağdaş yönetim ve liderlik davranışlarından çok klasik ve geleneksel yöneticilik davranışları gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca okul müdürlerinin gücünü mevzuattan alarak “mevzuat bekçiliği” yaptıkları, öğretmenlere rehberlik yapmadıkları, problem zme aşamalarını dikkate almadıkları, iş analizi sürecini işletmedikleri gibi sonuçlar da elde edilmiştir.

Kaykanacı (2003), okul müdürlerinin yönetim işlerine verdikleri önem ve harcadıkları zamanı belirlemek amacıyla bir çalışma yapmıştır. Araştırmaya Ankara ilinde görevli 302 okul müdürü katılmıştır. Araştırma sonuçları, okul müdürlerinin tüm yönetim işlerine verdikleri önem kadar zaman harcamadıklarını ortaya çıkarmıştır. Okul yöneticilerinin eğitim-ğretim işlerine, personel işlerine, ğrenci işlerine çok önem verip çok zaman harcadıkları; okul evre işlerine, işletme işlerine çok önem verip orta derecede zaman harcadıkları sonuçlarına ulaşılmıştır.

elikten (2004), okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarıyla yaptığı etkinliklerin ne derecede örtüştüğünü saptamak amacıyla bir çalışma yapmıştır. Araştırma sürecinde bir okul yöneticisi yaklaşık bir yarı dönem boyunca izlenmiştir. Araştırma sonucuna göre okul yöneticisinin en çok zaman ayırdığı  yönetim işlevi, genel yönetim, gezinti, planlama; en az zaman ayırdığı yönetim işlevleri ise okul-evre ilişkileri, kendini geliştirme, st yönetim olmuştur.

Akçay ve Başar (2004), okul müdürlerinin yönetmel görevlere ayırdıkları zamanı ve bu görevlere ilişkin algılarını ortaya koymayı amaçlayan bir çalışma yapmıştır. Araştırmaya, 12 farklı ilin 105 ilçesinde bulunan 1510 okul müdürü katılmıştır. Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin daha çok okul işletmesi ve işgörenlere yönelik görevlere odaklandıkları, eğitim programlarına yönelik görevleri öğretmene ait görevler olarak gördükleri için ikinci planda yerine getirdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Erdoğan (2006), okul yöneticilerinin kişisel özellikleri ile yönetmel tutumları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla bir çalışma yapmıştır. Araştırmaya İstanbul ilinde görevli 92 ğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin göreve insan ilişkilerinden daha fazla önem verdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Yakut (2006), öğretmenlerin kendi okul müdürlerinin mevzuattaki görev tanımlarında ifade edilen davranışları gösterme düzeylerini ve bu davranışların öğretmenlerin bireysel özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bir çalışma yapmıştır. Araştırmaya, İzmir il merkezinde görevli 603 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin mevzuattaki görev tanımlarına ilişkin davranışları gösterme düzeylerine ilişkin hiç ve tam düzeyinde bir görev algı puanına rastlanmamıştır. Okul müdürlerinin görev tanımlarına ilişkin davranışları göstermeleri genel olarak orta düzeyde bulunmuştur. Öğretmenlerin bireysel özelliklerine göre de anlamlı farklılıklar saptanmamıştır.

Şahin (2007), okul yöneticilerinin çalışma zamanlarını nasıl düzenlediklerini, hangi yönetsel ve eğitimsel etkinliklerde yoğunlaştıklarını belirlemek amacıyla bir çalışma yapmıştır. Araştırmaya, Uşak ilinde görevli 20 okul müdürü katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, okul müdürlerinin okuldaki faaliyetlerinin %72' lik kısmının eğitim ve öğretim ile doğrudan ilgili olmadığı tespit edilmiştir. Okul müdürleri zamanlarını en çok alan işleri, resmi yazışmalar, denetim, mali işler olarak belirtmişlerdir.

Aşit (2009), okul müdürlerinin mevzuatta yer alan görev tanımlarına ilişkin davranışlarını gösterme düzeylerini öğretmen algılarına göre belirlemek amacıyla bir çalışma yapmıştır. Araştırmaya İstanbul ili Avrupa yakasında görevli 187 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin okul müdürlerinin mevzuattaki görev tanımları ile ilgili katılmama eğiliminin, çok yüksek derecede olduğu görev tanımına rastlanmamıştır. Okul müdürlerinin mevzuatta belirtilen görev tanımları ile yerine getirdikleri görevler arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Demirtaş ve Yıldırım (2010), etkili okul yöneticilerinin yönetsel davranışlarını kendi ifadelerine göre belirlemek amacıyla çalışma yapmışlardır. Araştırmaya, Elazığ ve Tokat illerinde görevli 14 okul müdürü katılmıştır. Araştırma sonucuna göre etkili okul müdürleri kendilerini etkili kılan özellikleri ve davranışları; Motivasyon, empati, demokratik tutumlar, doğru iletişim, gelişmelere ve yeniliklere önem verme, personele güven, planlı çalışma, ekip çalışması, sosyal, kültürel ve sportif etkinlikler, kurslar, veli bilgilendirme, bakım ve onarım işleri, okula yeni birim ve bölümler kazandırma olarak belirtmişlerdir.

Şahin, Beycioğlu ve Fırat (2011), okul müdürlerinin çeşitli yönetim biçimlerinin önem derecelerini öğretmen görüşlerine göre belirlemek amacıyla bir çalışma yapmışlardır.



Çalışmaya, İzmir ili Buca ilçesinde görevli 350 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin yönetim becerilerinin öğretmenler tarafından “yüksek” düzeyde önemli görüldüğü ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin görüşlerine göre en önemli yönetim becerileri sırasıyla: Personelin değerlendirilmesi, eğitim sistemi içindeki herkesin eğitim-öğretim sürecine katılımının cesaretlendirilmesi ve öğrenciler üzerinde katkı sağlayıcı farklılıklar oluşturabilme arzusunun gösterebilmesi olarak belirlenmiştir.

Polat ve Küçük (2012), sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin yönetim süreçlerine ilişkin yönetsel davranışlarının demokratiklik düzeylerini belirleyebilmek amacıyla bir çalışma yapmıştır. Araştırmaya, Kastamonu il merkezinde görevli 121 sınıf öğretmeni katılmıştır. Araştırma sonucuna göre sınıf öğretmenleri okul yöneticilerinin davranışlarını demokratik olarak değerlendirmişlerdir. Bunun yanında kıdemli öğretmenler, az kıdemli olan öğretmenlere göre yöneticilerin yönetim süreçlerine ilişkin yönetsel davranışlarını daha demokratik olarak algılamaktadırlar.

Kıranlı (2012), lise müdürlerinin yönetimle ilgili davranış biçimlerini belirlemek amacıyla bir çalışma yapmıştır. Araştırmaya 20 devlet okulu müdürü, 5 özel okul müdürü katılmıştır. Araştırma sonucuna göre okul müdürleri olumlu olarak; eleştiriye dinleyici, eleştiriye açık, araştırmacı, ceza karşıtı, ödüllendirici davranış biçimlerini sergilemektedirler. Olumsuz olarak ise düşük iletişim, ödül karşıtı, acımasız, cezalandırıcı, eleştiriye kapalı davranış biçimlerini göstermektedirler.

Turan, Yıldırım ve Aydoğdu (2012), okul müdürlerinin kendi görevlerine ilişkin bakış açılarını incelemek amacıyla bir çalışma yapmışlardır. Araştırmaya Eskişehir il merkezinde görevli 6 okul müdürü katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin kendilerini en çok insani ve maddi konularda sorumlu hissettikleri, yöneticiliğin bir meslek ya da görev olması konusunda belirsizlik içinde oldukları ortaya çıkmıştır. Ayrıca araştırmaya katılan öğretmenler okul müdürlerinin sabırlı, yönetim bilgilerine sahip, öğretmenlik geçmişi olan kişiler olması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Koşar, Sezgin ve Aslan (2013), okul müdürlerinin yönetmeliklerde belirtilen, yerine getirmek zorunda olmadıkları ama yapmak zorunda olduklarını düşündükleri görevleri ve bu şekildeki görevleri gerçekleştirmede uyguladıkları yöntemleri belirlemek amacıyla bir çalışma yapmışlardır. Araştırmaya Ankara ve Sinop illerinde görevli 21 okul müdürü katılmıştır. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin resmi olarak belirtilen görevleri ve eğitim-öğretim etkinlikleri haricinde birçok görevle ilgilendikleri, bu görevlerin yerine

getirilmesi için fazla zaman ayrılması gerektiği, personel eksikliği ve yanlış planlamanın bu görevleri ortaya çıkaran sebepler olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Gürbüz, Erdem ve Yıldırım (2013), başarılı okul müdürlerinin ortak özelliklerini belirleyip bu özellikleri çeşitli değişkenler açısından incelemek amacıyla bir çalışma yapmışlardır. Araştırmaya, Türkiye’ nin farklı bölgelerinden başarılı 7 okul müdürü katılmıştır. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin başarılı olmaları için mizahı kullanma, çalışanlarının iş doyumuna sahip olmasını sağlama, etkili iletişim kurma, özverili ve idealist olma, yetkilerini uygun bir şekilde kullanma, okul kültürünün oluşmasını sağlama, uygun fiziki şartları sağlama ve mevcut kaynakları en iyi şekilde değerlendirme gibi özelliklere sahip olmaları gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Arslantaş ve Özkan (2014), etkili okuldaki yönetici özelliklerinin öğretmen ve yönetici gözüyle belirlenmesi amacıyla bir çalışma yapmışlardır. Araştırmaya, Kilis ilinde görevli 34 okul yöneticisi ve 229 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre hem okul yöneticileri hem de öğretmenler etkili okulda yönetici özelliklerini sırasıyla ortak bir amacın oluşmasını sağlama, çalışma ortamının kalitesinin geliştirilmesini sağlama ve öğretmenlere eğitim ve öğretim ile ilgili her konuda liderlik etme olarak belirtmişlerdir.

Fırat (2015), okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin yönetsel yetkinlikleri ile hesap verebilirlik durumlarını ortaya koyma amacıyla bir çalışma yapmıştır. Araştırmaya, Bolu ili Merkez ilçesinde bulunan ilk ve orta dereceli okullarda görevli 94 okul yöneticisi ve 1083 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda okul yöneticileri görüşlerine göre okul yöneticilerinin yönetsel yetkinliklerinin “çok yetkin” düzeyde, öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin yönetsel yetkinliklerinin “yetkin” düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin hesap verebilirlik durumları ile yönetsel yetkinlikleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Akbaba ve Örs (2015), okul yöneticilerinin yönetsel davranış ve kişiliklerini öğretmen görüşlerine göre değerlendirmek amacıyla bir çalışma yapmışlardır. Araştırmaya, Iğdır il merkezinde görevli 83 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenler çalışmak istedikleri okul yöneticilerinin özelliklerini; mevzuata hakim, kararlı, otoriter ama merhametli, güven veren, adaletli, tarafsız, eleştirilere açık, teknolojiyi takip eden, kendini yenileyen, sorun çözme konusunda yeterli, kendini tanıyan ve vakti geldiğinde bırakabilen şeklinde tanımlamışlardır.

Yalçın (2015), okul yöneticilerinin yaptıkları görevlerin ne olduğu ve ne olması gerektiğini, okul yöneticilerinin yaptıkları ve yapmak istedikleri işler ile iş doyumu arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla bir çalışma yapmıştır. Araştırmaya Eskişehir il merkezinde görevli 133 okul yöneticisi katılmıştır. Araştırma sonucuna göre okul yöneticilerinin yaptıkları işler ile yapmak istedikleri işlerin birbirinden farklı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca eğitimde hizmet yılı ve yöneticilik yılı değişkenlerine göre okul yöneticilerinin iş doyumlarında farklılaşmaların olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Özdemir (2016), okul müdürünün yönetsel davranışları ile öğrencilerin akademik başarıları arasındaki ilişkiyi öğretmen görüşlerine göre incelemek amacıyla bir çalışma yapmıştır. Araştırmaya, Ankara' da görevli 1208 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonuçları okul müdürlerinin yönetsel davranışları çoğu zaman sergilediklerini ortaya koymuştur. Okul müdürlerinin en çok gösterdikleri yönetsel davranış, düzenli ve güvenli bir çevre oluşturma davranışı iken en az gösterdikleri yönetsel davranış, sınıf içi uygulamalar dahil olma davranışı olarak belirlenmiştir. Ayrıca okul müdürünün mevcut okulda çalışma süresi, öğretmenlerin cinsiyeti, okul müdürlerinin yönetsel davranışları sergileme düzeyini etkilememektedir.

Kozak (2016), okul yöneticilerinin yönetsel davranışlarını belirlemek ve bazı değişkenler açısından incelemek amacıyla bir çalışma yapmıştır. Araştırmaya, Denizli ili Çivril ilçesinde görevli 467 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonuçları, okul yöneticilerinin gösterdikleri yönetsel davranışların klasik yönetim yaklaşımlarından daha çok neoklasik yönetim yaklaşımlarına uygun olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca okul yöneticilerinin insan ilişkileri, sistem yaklaşımı ve Z-kuramı yönetim yaklaşımını çok düzeyde; durumsal yaklaşımı orta düzeyde; bilimsel ve bürokratik yönetim anlayışını az düzeyde gösterdikleri tespit edilmiştir.

Aydın (2016), okul müdürlerinin bir haftada hangi faaliyetleri ne kadar gerçekleştirdikleri ve bu faaliyetlerin görev alanlarına göre dağılımının nasıl olduğunu belirlemek amacıyla bir çalışma yapmıştır. Araştırmaya Bilecik ili Merkez ilçesinde görev yapan 34 okul müdürü katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri faaliyetlerin %16' lık kısmı eğitim-öğretim, %74' lük kısmı ise diğer faaliyet alanlarından oluşmuştur. Ayrıca okul müdürleri en çok zamanlarını yönetim işlerinde, en az zamanlarını ise personel işlerinde harcamışlardır.

Yalçın (2017), öğretmenlerin görüşlerine göre istenmeyen okul yöneticisi davranışlarını belirlemek amacıyla bir çalışma yapmıştır. Araştırmaya, Erzincan ilinde görevli 52 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucuna göre öğretmenler istenmeyen okul yöneticisi davranışları arasında en çok liderlik becerisinin eksik olması görüşünü ortaya koymuşlardır. Ayrıca okul yöneticilerinin problem çözme becerisinin olmaması, yöneticiliğinin etkili olmaması, iletişim becerisine sahip olmaması, sorumluluk almaması gibi davranışlar da öğretmenler tarafından yoğun bir şekilde ifade edilmiştir.

Altun ve Özdemir (2017), okul müdürlerinin yönetsel davranışlarını belirlemek ve bu davranışları 2008 TALIS (Uluslararası Öğrenme ve Öğretme Anketi) araştırması ile karşılaştırmak amacıyla bir çalışma yapmışlardır. Araştırmaya, Adana' da görevli 130 okul müdürü katılmıştır. Araştırma sonucuna göre, okul müdürlerinin yönetsel liderlik stili ile öğretimsel liderlik stili yüksek ve birbirine yakın düzeyde çıkmıştır. Yöneticilerin bürokratik yönetim anlayışı en yüksek ortalamaya sahip iken yöneticilerin öğretimi denetlemesi en düşük ortalamaya sahiptir. Ayrıca bu çalışmada ortaya çıkan okul müdürlerinin yönetsel davranışları ile 2008 yılında yapılan TALIS araştırmasındaki yönetsel davranışlar arasında çok büyük oranda benzerlik bulunmuştur.

Aydoğan (2018), okul yöneticilerinin öğretimsel ve yönetsel liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla bir çalışma yapmıştır. Araştırmaya, Ankara ili Polatlı ilçesinde görevli 110 okul yöneticisi katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticileri, öğretimsel liderlik alt boyutundan, öğretimsel yönetim alt boyutu ile okul amaçlarının yönetimi alt boyutunu aynı ortalama da sergilemektedirler. Okul yöneticileri, yönetsel liderlik alt boyutunda en çok bürokratik yönetim alt boyutunu sergilemektedir. Mesleki kıdem ve görev yeri değişkenlerinin, okul müdürlerinin öğretimsel ya da yönetsel liderlik davranışları sergileme düzeyleri üzerinde daha çok etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### **2.3.2. Yönetsel Davranışlar İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar**

Christopher (2000), Japonya okullarındaki müdürlerin eğitimin kalitesini arttırmaya yönelik rolü ve alması gereken sorumluluklar hakkında araştırma yapmıştır. Japon okul müdürlerinin statü ve görevleri, Amerikan okul müdürlerinin görevleri ile karşılaştırılmış ve bu farklılıkları ortaya koymak ve daha iyi anlamak için 25 Japon okul müdürü ile röportaj yapılmıştır. Araştırma sonucunda, Japon okul müdürlerinin en önemli sorumluluğunun belirli bir amaca ulaşmaya çalışırken baskı uygulamak yerine okul içi

dengeyi sağlaması gerektiği belirtilmiştir. Bu dengenin kurulmasındaki en büyük faktörün, okul müdürlerinin direktif vererek değerlendirmesi yerine, kontrol ve koordine ederek liderlik yapması gerekli olduğu vurgulanmıştır. Son olarak eğer okul müdürleri uyumlu bir eğitim ve öğretim iklimi yaratabilirse, başarının kendiliğinden geleceğine inanılmaktadır.

Lazaridou ve Iordanides (2011) tarafından, okul müdürlerinin okul verimliliğine ulaşılmasındaki rolü hakkında araştırma yapılmıştır. Araştırmada okul müdürlerinin, okul verimliliğinin artması için hangi teşvik edici uygulamalarda bulunabileceği incelenmiştir. Bu amaç doğrultusunda, Yunanistan liselerinde görevli 109 öğretmen ile anketler doldurulmuştur. Araştırma sonucunda okul verimliliğinin iki ana belirsizlik tarafından gölgelendiği tespit edilmiştir. İlk olarak okul müdürlerinin, okul verimliliğinin ulaşılmasındaki görevlerinin belirsiz olması ve ikincil olarak okul müdürlerinin okul verimliliğine ulaşması için hangi özgü stratejileri teşvik etmesi gerektiğinin belirsizliği olduğu tespit edilmiştir. Bu belirsizliklerin kaldırılması için gerekli tavsiyeler verilmiştir.

Khan ve Iqbal (2014), tarafından yapılan araştırmada okul müdürlerinin girişimsel rolü, okulların etkinliği bakımından farklılık oluşturup oluşturmayacağı öğretmenlerin bakış açısından değerlendirilmiştir. Çalışmanın asıl amacı, okul müdürlerinin farklı görevleri göz önünde bulundurularak okulların etkinliğine nasıl müdahil olduğunu araştırmak olduğu belirtilmiştir. Araştırma verileri Peshawar kentinin Khyber Pakhtunkhwa bölgesinde bulunan devlet kız lisesinden rastgele seçilen 270 öğretmenden 90'ına kapalı-uçlu sorular kullanarak yapılan anket ile toplanmıştır. Araştırmanın sonucunda, okul müdürlerinin öğretmenler tarafından okulun etkinliği konusunda önemli katkı sağlayan kişiler olarak görüldüğü belirtilmiştir. Okul müdürlerinin, öğretmenleri, aileleri ve toplumu okul bazlı kararlara dahil ederek, öğretmenlere yazılı geribildirim sağlayarak, liderlik özellikleri sergileyerek, günlük sınıfları ziyaret ederek ve vizyonunu hedefleri aracılığıyla ileterek okulların etkinliği konusunda müdahil oldukları sonucuna varılmıştır.

Tomàs-Folch ve Ion (2015), Barcelona'da ortaöğretim okul müdürlerinin görevleri ve sorumlulukları hakkında araştırma yapmıştır. Araştırmanın amacı, okul müdürlerinin günlük sürdürdüğü görevleri açıklamak ve analiz etmek ile birlikte bu görevlerin yerel mevzuata uygunluğunu incelemektir. Veriler okullarda aktif görevlerini sürdüren ve görev süreleri 1 ile 27 yıl arasında değişen 8'i erkek olmak üzere toplamda 10 okul müdüründen toplanmıştır. Araştırma sonucu olarak iki tamamlayıcı perspektif elde edilmiştir. İlk

perspektif tümevarımsal karakter ile açıklanmıştır ve okul müdürlerinin günlük okul planları içerisinde yaptığı görevler olarak belirtilmiştir. İkinci perspektif olarak tümdengelimli karakter ile açıklanmıştır ve ikinci perspektife dayalı olarak okul müdürlerinin görevleri idari birimler ve Katalonya Eğitim Hukuku tarafınca belirlenmektedir.

Sebastian, Allensworth ve Huang (2016) tarafından yapılan araştırmada okul müdürlerinin, öğretmenleri sınıf yönetimi ve öğrencilerin öğrenimi alanlarında etki ederek liderlik için nasıl teşvik ettiği incelenmiştir. Chicago'daki ilkokullarda 2006-2007, 2008-2009, 2011-2012 ve 2012-2013 tarihlerinde öğretmen ve öğrenciler tarafından doldurulan anketler araştırma için kullanılmıştır. Araştırmanın sonunda etkili okul müdürlerinin, profesyonel gelişim programları ile okul programlarını tutarlı bir şekilde yürütürken aynı zamanda öğretmenlerin liderlik özelliklerini kullandıkları takdirde okulun öğrenim iklimini geliştirebilecekleri belirtilmiştir.

Stringer ve Hourani (2016), tarafından yapılan çalışmada Abu Dhabi 'de bulunan okul müdürlerinin zaman içerisinde değişen rolleri ile sorumlulukları ele alınmıştır. Tanıtılan Yeni Okul Modeli (2010) sonucunda ortaya çıkan müfredat ve öğrenim-öğretimde değişiklikler meydana gelmiştir. Bu değişiklikler doğrultusunda okul müdürleri için “okul müdürleri profesyonel standartları” ve “performans değerlendirme” adı altında iki yeni doküman ortaya çıkmıştır. Bu çalışmanın asıl amacı, dokümanlar dolayısıyla müdürler için ortaya çıkan yeni rolleri ve sorumlulukları incelemektir. Bu amaç doğrultusunda 16 okul müdürü ile yarı yapılandırılmış röportajlar yapılmış ve araştırma verileri buradan elde edilmiştir. Araştırmanın sonucunda elde edilen verilere dayanılarak okul müdürlerinin rolleri ve sorumlulukları Abu Dhabi Eğitim Konseyi (ADEC) tarafından belirlenen beş profesyonel standart ve 18 boyut ile uyumlu oldukları tespit edilmiştir.

Terziu, Hasani ve Osmani (2016), okul müdürlerinin öğrencilerin yükselen başarısındaki rolü adı altında çalışma yapmışlardır. Okul müdürlerinin öğrencilerin yükselen başarısındaki rolü, görevleri ve sorumlulukları öğretmenler ve okul müdürleri tarafından nasıl algılandığı çalışmanın asıl amacını oluşturmaktadır. Bu amaç doğrultusunda, nitel ve yarı-yapılandırılmış röportajlar ve aynı zamanda yapılandırılmış ve yarı-yapılandırılmış anketler veri toplama amacı ile uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda, okul müdürlerinin, öğrencilerin başarılarının artması konusunda öğretmen ve öğrenciler ile iş birliği yaptığı aynı zamanda onlara destek verdiği ancak bu iş birliği ve desteğin yeterli seviyede olmadığı belirtilmiştir. Ayrıca okul müdürlerinin, öğretmen ve

öğrenciler ile iş birliğini arttırması ve onlara gereken desteği göstermesi ile başarının daha yüksek seviyelere ulaşacağı vurgulanmıştır.

Fessehatsion (2017) tarafından yapılan araştırmada, öğrenim ve öğretim programlarındaki değişikliklerin okul müdürleri tarafından nasıl sağlandığı ve okul müdürlerinin rolleri incelenmiştir. Araştırmanın asıl amacı, okul müdürlerinin “öğrenci merkezli ve etkileşimli pedagojik” (LCIP) eğitimin uygulanabilmesi için yerine getirmesi gereken ana görevlerin incelenmesidir. Araştırma süresince farklı sosyal-ekonomik geçmişleri olan 62 öğretmen ile röportaj yapılmıştır. Araştırma sonucunda, toplanan verilere göre öğretmenler, okul müdürlerinin bu değişimin uygulanabilmesi için üzerine düşen görevleri yaptıklarını belirtmişler. Okul müdürlerinin, bu değişimlerin uygulanmasında aldığı sorumluluklar ve roller; uygun liderlik stilleri, uygun kaynakları sağlaması, denetleyici rol alması, okul bazlı eğitim ve geliştirme programları uygulaması ve uygun iletişim kaynakları seçmesi olarak belirlenmiştir.

Sterrett, Parker ve Mitzner (2018), tarafından öğretmenlerin zamanını en üst seviyeye çıkarma adı altında okul müdürlerinin işbirlikçi liderlik görevleri hakkında araştırma yapılmıştır. Araştırma verileri, Kuzey Carolina'daki Öğretmenlerin Çalışma Koşulları (NCTWC) anketine katılan 2500 okul müdüründen elde edilmiştir. Araştırmanın sonucunda, ilk olarak verilerin açıklaması yapılmış, daha sonra okul müdürleri ile yapılan anket açıklayıcı bir biçimde analiz edilmiş ve son olarak okul müdürlerinin cevapları nitelikli inceleme ile başlıklar altında aktarılmıştır.

Faas, Smith ve Darmody (2018) tarafından, eşit okul ortamı sağlanması konusunda okul müdürlerinin görevleri ve rolleri hakkında araştırma yapılmıştır. Bu araştırma, İrlanda okullarındaki, yeni çok kültürlü ve farklı inanışlı okul ortamlarının okul müdürleri için getirdiği görevleri ve sorumlulukları araştırmıştır. Bu araştırma doğrultusunda İrlanda okullarında görev yapan 11 okul müdürü ve 22 öğretmen ile yarı-yapılandırılmış röportajlar yapılmış ve veri toplanmıştır. Araştırma sonucunda, okul liderlerinin, kültürel ve dinsel farklılıkların olduğu eğitim kuruluşlarındaki uygulamaların ve etkilerin tamamen farkında olmaları gerektiği belirtilmiştir. Ek olarak, okul müdürlerinin, etnik köken bakımından azınlık durumunda bulunan çocukları da dahil ederek öğretmenleri, öğrencilerin kültürlerine duyarlı bir pedagoji geliştirmeleri konusunda teşvik etmeleri gerektiği vurgulanmıştır.

### 2.3.3. Sanal Kaytarma İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Kalaycı (2010) tarafından, üniversite öğrencilerinin sanal kaytarma davranışları ile öz değerlendirme stratejileri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla bir çalışma yapılmıştır. Araştırmaya farklı üniversitelerden 100 öğrenci katılmıştır. Araştırma sonucunda sanal kaytarma davranışlarından bireysel işler ve haber takibi için cinsiyet ve internet kullanma becerilerine göre anlamlı bir fark bulunmuş, sosyalleşme için anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Kurt (2011) tarafından, sanal kaytarma davranışları ile laboratuvardaki bilgisayar derslerinde gösterilen sanal kaytarma davranışlarının karşılaştırmalı incelenmesi amacıyla bir çalışma yapılmıştır. Araştırmaya, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesinde öğrenim gören 422 öğrenci katılmıştır. Araştırma sonucunda, öğrencilerin gündelik hayatta sergiledikleri sanal kaytarma davranışları ile laboratuvarında bilgisayar derslerinde gösterdikleri sanal kaytarma davranışları arasında önemli ölçüde uyumsuzluk olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ergün ve Altun (2012) tarafından, sanal kaytarma davranışını öğrenci gözüyle ortaya koyma amacıyla bir çalışma yapılmıştır. Araştırmaya özel bir üniversitenin Eğitim Fakültesinde okuyan 10 öğrenci katılmıştır. Araştırma sonucunda, öğrenciler derslerde sanal kaytarma yaptıklarını kabul etmişler ancak sanal kaytarmanın kabul edilemeyecek bir durum olduğunu belirtmişlerdir. Öğrenciler sanal kaytarma nedenlerini motivasyon, derse hedeflenme, öğretmen, ortam ve zaman olmak üzere beş tema altında toplamışlardır.

Akca (2013), okul yöneticilerinin mesai saatleri içerisindeki iş dışı internet kullanım davranış düzeylerini ve bu davranışların gerekçelerini incelemiştir. Araştırmaya İstanbul ili Avrupa yakasında bulunan teknik ve endüstri meslek liselerinde görev yapan 231 okul yöneticisi katılmıştır. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin mesai saatleri içerisinde internet kullanım etkinlikleri genel puan ortalamasının zayıf; internet kullanım etkinlikleri için cinsiyet, yaş, görev pozisyonu ve internete kesintisiz bağlı kalınan süre bakımından gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı; eğitim düzeyi, kurumdaki görev süresi, internet kullanma süresi, internet kullanım beceri düzeyi, internet kullanım sıklığı ve görevdeki kıdem yılı bakımından gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Çavuşoğlu, Palamutcuoğlu ve Palamutcuoğlu (2014), bilgisayar kullanarak işlerini yürüten akademik ve idari personelin demografik özelliklerinin sanal kaytarma



davranışlarına etkisini ortaya çıkarmak amacıyla bir çalışma yapmıştır. Araştırmaya Manisa Celal Bayar Üniversitesi'nde çalışan 383 akademik ve idari personel katılmıştır. Araştırma sonucunda sanal kaytarma davranışları ile medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, görev, görev yaptığı birim, deneyim ve gelir düzeyi değişkenleri arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Özdem ve Demir (2015) tarafından okul yöneticilerinin göstermiş oldukları sanal kaytarma türlerini, sanal kaytarma faaliyetlerini ve bu faaliyetlerin demografik değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bir çalışma yapılmıştır. Araştırmaya Giresun il merkezinde ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim kurumlarında görevli 104 okul yöneticisi katılmıştır. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin önemsiz sanal kaytarma faaliyetlerinin, önemli sanal kaytarma faaliyetlerinden daha fazla olduğu; sanal kaytarma faaliyetlerine ilişkin görüşlerinin cinsiyet ve görev yaptıkları okul türüne göre farklılaşmadığı, mesleki kıdeme göre farklılaştığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Arık (2016) tarafından örgüt ikliminin öğretim üyelerinin sanal kaytarma düzeylerini ne düzeyde etkilediğini belirlemek amacıyla bir çalışma yapılmıştır. Araştırmaya İstanbul'daki üniversitelerin eğitim fakültelerinde görevli 217 öğretim üyesi katılmıştır. Araştırma sonucunda öğretim üyelerinin sanal kaytarma düzeyi, düşük düzey olarak belirlenmiştir. Öğretim üyelerinin sanal kaytarma düzeylerinin, cinsiyet, çalışma süresi, haftalık ders saati, mesleği isteyerek seçme değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği; yaş, medeni hal, çalıştıkları kurum, unvan, yönetimde bulunma, kurulda bulunma değişkenlerine göre anlamlı fark gösterdiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Demir ve Seferoğlu (2016) tarafından bilgi okuryazarlığı, internet bağımlılığı ve sanal kaytarmanın sanal zorbalık ile ilişkisi ve sanal kaytarmanın çeşitli değişkenlere göre durumunun incelenmesi amacıyla bir çalışma yapılmıştır. Araştırmaya, lisans ve lisansüstü öğrencilerden oluşan toplam 181 kişi katılmıştır. Araştırma sonucunda sanal zorbalık ile sanal kaytarma arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ulusoy ve Benli (2017), akademik personelin sanal kaytarma davranışları ve sıklığını saptamak amacıyla bir çalışma yapmıştır. Araştırmaya, Cumhuriyet Üniversitesinde görevli 123 akademik personel katılmıştır. Araştırma sonucunda, önemsiz sanal kaytarma davranışının, önemli sanal kaytarma davranışına göre daha sıklıkla var olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çavuşoğlu ve Palamutcuoğlu (2017), üniversitede görevli akademik ve idari personelin iş tatmininin, sanal kaytarma davranışlarına etkilerini incelemek amacıyla bir çalışma yapmıştır. Araştırmaya, Manisa Celal Bayar Üniversitesinde çalışan 375 akademik ve idari personel katılmıştır. Araştırma sonucunda iş tatmininin sanal kaytarmayı negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Yılmaz (2017), lisansüstü öğrenim gören öğrencilerin sanal kaytarma düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi ve sanal kaytarma etkinliklerinin altında yatan sebeplerin belirlenmesi amacıyla bir çalışma yapmıştır. Araştırmaya, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünde öğrenim gören 168 öğrenci katılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, öğrencilerin sanal kaytarma düzeyleri, cinsiyet, eğitim düzeyi ve meslek değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Öğrenciler sırasıyla en çok mesajlaşma, sosyal paylaşım siteleri, kişisel ilgiler ve haber siteleri ile sanal kaytarma davranışları göstermektedirler.

Varol ve Yıldırım (2017), üniversite öğrencilerinin ders sırasında sahip oldukları mobil teknolojiler aracılığı ile yaptıkları sanal kaytarma davranışlarını tespit etmek amacıyla çalışma yapmıştır. Araştırmaya 228 sınıf öğretmeni aday katılmıştır. Araştırma sonucunda öğrencilerin çoğunun en az bir yıldır mobil cihaza sahip oldukları, yarısının dosya paylaşımı, bilgi tarama, ders videosu izleme gibi mobil öğrenme ile uğraştığı ve bunun yanında en çok haber siteleri ve sosyal medyayı ziyaret ettikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Şenel, Günaydın, Sarıtaş ve Çiğdem (2019), eğitim ortamlarındaki sanal kaytarmanın yordayıcılarını ve nedenlerini ortaya koyma amacıyla çalışma yapmıştır. Araştırmaya üniversitede eğitim gören 124 öğrenci katılmıştır. Araştırma sonucunda, öğrencilerin ders esnasında en çok paylaşım ve mesajlaşma davranışlarını gösterdikleri tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan öğrencilerden; erkek, akıllı telefonu olan, akademik ortalaması düşük olan, internette daha fazla vakit geçiren, kullandığı uygulama sayısı fazla olanların daha fazla sanal kaytarma davranışları gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

#### **2.3.4. Sanal Kaytarma İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar**

McBride, Milligan ve Nichols (2006) tarafından yapılan araştırmada lisans öğrenimi gören ve aynı zamanda okullar tarafından işe alınan öğretmenlerin yaptığı sanal kaytarma ele alınmıştır. Araştırma, öğretmenlerin internet üzerinden ödev teslimi

yaptıkları sırada sınıf kontrolünün kim tarafından ve nasıl sağlandığı konusuna odaklanmıştır. Araştırma altı ülkede ve iki dönem boyunca eğitimsel liderliğe hazırlık programında yapılmış ve dört profesör tarafından uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, sanal kaytarmanın, lisans eğitimini sürdüren öğretmenler için ders sırasında elektronik platformları kullanarak üniversite görevlerini yapabilecekleri bir ahlakî ikilem durumu oluşturduğu tespit edilmiştir. Ek olarak öğretmenlerin, öğrencilere ayırması gereken zamanda kendi kişisel uğraşlarıyla meşgul olması sanal kaytarmanın öğretmenler açısından en büyük ahlakî ikilemi oluşturduğu belirtilmiştir.

Garrett ve Danziger (2008) tarafından sanal kaytarma başlığı altında iş yeri statüsü ve kişisel internet kullanımı hakkında araştırma yapılmıştır. Örgütsel hiyerarşideki üst kıdem çalışanlarının kendilerinden daha alt kademede olan çalışanlarla eşit derecede veya daha fazla kişisel internet kullanımı yaptıkları hakkında varsayımda bulunmuşlardır. Varsayımlarını test etmek için ulusal düzeyde 1024 kişi ile telefon anketi yapmışlardır. Araştırma sonucunda bilinenin aksine, yüksek statü çalışanları (mesleki statüler kişinin iş anatomisi, geliri, eğitimi ve cinsiyeti alanlarında ölçülmüştür), iş yerinde daha fazla kişisel internet kullanımına eğilimli oldukları bulunmuştur.

Liberman, Seidman, McKenna ve Buffardi (2011) tarafından sanal kaytarmanın çalışanların iş alışkanlıkları ve organizasyonel karakterleri ile ön görülebileceği hakkında çalışma yapılmıştır. Çalışanların iş alışkanlıklarındaki işe katılım özellikleri ile içsel katılım özelliklerinin sanal kaytarma ile alakalı olduğu hakkında varsayımda bulunmuşlardır. İş yerinde internet kullanımı ile alakalı çeşitli enstitülerde çalışan 143 profesyonel çalışan ile anketler yapılmıştır. Araştırma sonucunda sanal kaytarma ve internet içermeyen kaytarma alışkanlıkları ile sanal kaytarma arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Araştırmadaki içerikler, organizasyonlar ve aynı zamanda çalışanlar açısından tartışılmıştır.

Zoghbi-Manrique-de-Lara (2012), tarafından sanal kaytarma davranışları sınırlarının yeniden incelenmesi hakkında araştırma yapılmıştır. Sanal kaytarma genel olarak iş hayatına aykırı bir davranış biçimi olarak görülmesine karşın bazı kesimlerde zararsız ve hatta yararlı bir eylem olarak görüldüğü tespit edilmiştir. Bu çalışmanın asıl amacı sanal kaytarma teriminin gerçek sınırlarını belirleyerek eğitim üzerindeki etkilerini araştırmak olduğu belirtilmiştir. Veriler İspanya devlet üniversitelerinde bulunan 1547 öğretmenin 270'inden ve 22599 öğrencinin 15367'sinden toplanmıştır. Araştırmanın sonucunda sanal kaytarmanın gerçek etkileri ve sanal kaytarma hakkındaki genel görüş arasında farklılıklar

bulunmuştur. Sanal kaytarma hakkındaki genel görüşlerin aksine öğretmenler tarafından yapılan sanal kaytarma, öğrenciler üzerinde olumsuz etki bıraktığı tespit edilmiştir. Verilerden yola çıkarak sanal kaytarma faaliyetlerinin etkinliği azaltabilecek sanal bir alışkanlık haline gelebileceği vurgulanmıştır.

Page (2015) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin iş yerinde kişisel internet kullanımı üzerine olan kaygılar hakkında çalışma yapmıştır. İnternet üzerinden yapılan ve 320 kişiye yönlendirilen anket ile veriler elde edilmiştir. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin kişisel internet kullanım alanlarının oldukça geniş olduğu vurgulanmakla beraber iş yerindeki sıkıntılardan ve rutin işleyişten uzaklaşmak için sanal kaytarmaya başvurdukları belirtilmiştir. Ek olarak bu çalışma; öğretmenlere, sanal kaytarma davranışları ile kurumlarına zararlı olmaktansa kişisel internet kullanımını fırsata çevirip verimliliği arttırmasını ve eğitimcilerin dijital okuryazarlıklarını geliştirmelerini tavsiye etmektedir.

Hussain, Saleem ve Malik (2016) tarafından yapılan araştırmada sanal kaytarmanın organizasyonel etkilerini ve üretime olan negatif etkilerini belirtmekle beraber, eğitim kurumlarında yapılan sanal kaytarma davranışlarının sebeplerinin halâ araştırılmaya devam edildiği belirtilmiştir. Kişiler arası davranış teorisini kullanarak öğretmenleri sanal kaytarmaya doğru sürükleyen etkenleri belirlemeyi hedeflemişlerdir. Özel ve kamu sektörü olmak üzere toplamda 175 üniversite öğretmeni çalışmaya dahil edilmiştir. Araştırma sonucunda öğretmenleri sanal kaytarmaya doğru sürükleyen etkenlerin kamu ve özel sektörler arasında farklılık gösterdikleri bulunmuştur. Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgulara dayanılarak, eğitim kurumlarının bu çalışmayı kullanarak sanal kaytarmayı önleme stratejileri geliştirebilecekleri vurgulanmıştır.

Hussain ve Parida (2017) tarafından, sanal kaytarma, güney-orta Etiyopya'da bulunan Madda Walabu üniversitesinde araştırılmış ve çalışanların davranışları, sanal kaytarmaya olan bağlılıkları ve sanal kaytarmanın yaşamları nasıl etkilediği konularını belirlemeyi amaçlamışlardır. Madda Walabu üniversitesinde 11 farklı bölümde çalışan 20 kadın sekreter ile röportaj yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda sanal kaytarma davranışı gösteren çoğu çalışan pozitif tutum sergilediklerini, sanal kaytarma ile kişiliklerini ve mesleki yeteneklerini geliştirme fırsatları bulduklarını belirtmiş ve elektronik bazlı aktivitelere bağlılıklarını kabul etmişlerdir. Ek olarak Etiyopya üniversitelerindeki sanal kaytarma davranışları hakkında daha detaylı bilgi sahibi olabilmek için öğretmenleri,

öğrencileri ve idari kısmı kapsayan daha kapsamlı araştırma yapmanın gerekli olduğu belirtilmiştir.

Knigh (2017), lisans öğrencileri tarafından yapılan sınıf içi sanal kaytarma hakkında araştırma yapmıştır. Araştırmanın genel amacı, sanal kaytarma davranışları ile kişilerin demografik özellikleri arasında bağlantı olup olmadığının ve lisans seviyesindeki öğrencilerin sanal kaytarma davranışlarının incelenmesidir. Veriler yapılan ankete katılan 176 lisans öğrencisinden 141'inin verdiği uygun cevaplar üzerine oluşturulmuştur. Araştırmanın sonucunda yaş bağlamında herhangi bir sonuç bulunamamıştır. Önemli ve etkili sonuçlar cinsiyet üzerinde kadınların erkeklere göre sanal kaytarmaya daha yönelimli olduğu belirlenmiştir ve aynı zamanda sosyal çevrede sanal kaytarma yaygınlaştıkça sanal kaytarmanın kişiler tarafından uygun görüldüğü tespit edilmiştir.

Palladan (2018), tarafından yapılan araştırmada, sanal kaytarmanın çalışanların yenilikçi düşünme yapılarını nasıl etkilediği ve bu etkinin organizasyonlara nasıl yansıdığı araştırılmıştır. Bu çalışma Nijerya'nın kuzeydoğusunda bulunan üç üniversitede bulunan 217 eğitimci ile yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda, sanal kaytarmanın eğitimcilerin yenilikçi girişimciliğini düşürdüğü ve aynı zamanda ders performanslarının negatif yönde etkilendiği belirtilmiştir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme ilişkin bilgiler, veri toplama araçları, veri toplama süreci ve verilerin analizi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, okul yöneticilerinin yönetsel davranışları sergileme düzeyleri ile gösterdikleri sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlandığı için var olan durumu betimleyen ilişkisel tarama modelinde bir çalışmadır. Tarama modeli, geçmişte ya da halen mevcut olan bir durumu olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlar ve araştırmaya konu olan olay, kişi ya da madde, bulunduğu şartlara göre olduğu gibi tanımlanır (Karasar, 2009, s.77).

### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Denizli ili Tavas ilçesinde bulunan resmi anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lisede görev yapan 46 okul müdürü ve 557 öğretmen oluşturmaktadır.

Evreni temsil edecek olan örneklemin hesaplanmasında, her bir okul yöneticisinin gösterdiği yönetsel davranışlar ile sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlandığı için bütün kümelerin tek tek eşit seçilme şansına sahip olduğu küme örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Oransız küme örneklemede, seçilen ilçede bulunan her bir okulun bulunduğu bir liste hazırlanmış ve bu listeden yansızlık kuralına göre yeterli sayıdaki okul örnekleme alınmıştır (Karasar, 2009, s.114-115).

Araştırmada örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında Gay ve Airasian (1996, s.135)' in "Evren sayısına göre örneklem sayısını belirlemeye ilişkin tablosu" kullanılmıştır.

Tablo 3.1. *Evrenin Sayısına Göre Örneklem Sayısını Belirlemeye İlişkin Tablo*

N	S	N	S	N	S	N	S	N	S
10	10	100	80	280	162	800	260	2800	341
15	14	110	86	290	165	850	265	3000	346
20	19	120	92	300	169	900	269	3500	348
25	24	130	97	320	175	950	274	4000	351
30	28	140	103	340	181	1000	278	4500	354
35	32	150	108	360	186	1100	285	5000	357
40	36	160	113	380	191	1200	291	6000	361
45	40	170	118	400	196	1300	297	7000	364
50	44	180	123	420	201	1400	302	8000	367
55	48	190	127	440	205	1500	306	9000	368
60	52	200	132	460	210	1600	310	10000	370
65	56	210	136	480	214	1700	313	15000	375
70	59	220	140	500	217	1800	317	20000	377
75	63	230	144	550	226	1900	320	30000	379
80	66	240	148	600	234	2000	322	40000	380
85	70	250	152	650	242	2200	327	50000	381
90	73	260	155	700	248	2400	331	75000	382
95	76	270	159	750	254	2600	335	100000	384

Tablo 3.1 incelendiğinde, 46 okulun oluşturduğu evren için örneklemin 40-44 değerleri arasında olması gerektiği görülmektedir. Bu doğrultuda 41 okul örnekleme dahil edilmiştir. 41 okul ve bu okullarda görevli olan okul yöneticileri ve öğretmenler araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Örneklem için seçilen okul, okul yöneticisi ve öğretmen sayıları Tablo 3.2’ de verilmektedir.

Tablo 3.2. *Evreni Temsil Eden Okul, Okul Yöneticisi ve Öğretmen Sayıları*

Toplam Okul Sayısı	Toplam Öğretmen Sayısı	Temsil Eden Okul Sayısı	Temsil Eden Okul Yöneticisi Sayısı	Temsil Eden Öğretmen Sayısı
46	557	41	41	433

### 3.2.1. Örneklem İlişkin Bilgiler

Araştırmaya katılan 41 okul yöneticisinin cinsiyeti, meslekteki toplam yılı, yöneticilikte geçirdiği toplam süre, bulunduğu okuldaki yöneticilik süresi, eğitim durumu ve görev yaptığı okul türüne ilişkin bilgiler Tablo 3.3’ de verilmektedir.

Tablo 3.3. Okul Yöneticilerinin Demografik Özellikleri

Değişkenler	Demografik Özellikler	f	%
Cinsiyet	Erkek	28	68,3
	Kadın	13	31,7
Meslekteki Toplam Yılı	1-15	22	53,7
	16 yıl ve üzeri	19	46,3
Yöneticilikte Toplam Görev Süresi	1-5	23	56,1
	6 yıl ve üzeri	18	43,9
Bulunduğu Okuldaki Yöneticilik Süresi	1-3	14	34,1
	4 yıl ve üzeri	27	65,9
Eğitim Durumu	Lisans	36	87,8
	Lisansüstü	5	12,2
Görev Yaptığı Okul Türü	Lise öncesi	32	78
	Lise	9	22

Tablo 3.3 ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde, araştırmaya katılan okul yöneticilerinin büyük bir bölümünün (%68,3) erkek olduğu görülmüştür. Okul yöneticilerinin yarısından fazlasının (%53,7) mesleki kıdemlerinin 1-15 yıl arasında olduğu görülmektedir. Yöneticilikteki toplam görev süresinin çoğunlukla (%56,1) 1-5 yıl arasında olması, okul yöneticilerinin ilk defa yöneticilik görevi aldıklarını ortaya koymaktadır. Okul yöneticilerinin önemli bir bölümünün (%65,9) bulunduğu okuldaki yöneticilik süresinin 4 yıl ve üzerinde olduğu göze çarpmaktadır. Okul yöneticilerinin çoğunun (%87,8) lisans mezunu olması, okul yöneticilerinin çok azının lisansüstü çalışmalarda bulunduğunu göstermektedir. Okul yöneticilerinin büyük bir bölümünün (%78) lise öncesi eğitim kurumlarında görev yaptıkları görülmektedir.

Araştırmaya katılan 433 öğretmenin cinsiyeti, meslekteki toplam yılı, bulunduğu okuldaki görev süresi, eğitim durumu ve görev yaptığı okul türüne ilişkin bilgiler Tablo 3.4' de verilmektedir.



Tablo 3.4. Öğretmenlerin Demografik Özellikleri

Değişkenler	Demografik Özellikler	f	%
Cinsiyet	Erkek	196	45,3
	Kadın	237	54,7
Meslekteki Toplam Yılı	1-15	333	76,9
	16 yıl ve üzeri	100	23,1
Bulunduğu Okuldaki Görev Süresi	1-3	240	55,4
	4 yıl ve üzeri	193	44,6
Eğitim Durumu	Lisans	397	91,7
	Lisansüstü	36	8,3
Görev Yaptığı Okul Türü	Lise öncesi	264	61
	Lise	169	39

Tablo 3.4 incelendiğinde, araştırmaya katılan kadın öğretmenlerin (%54,7) erkek öğretmenlerden daha fazla olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin büyük bir bölümünün (%76,9) meslekteki toplam yılının 15 yıldan daha az olması ve çoğunluğun (%55,4) bulunduğu okuldaki görev süresinin 1-3 yıl aralığında olması, öğretmenlerin ilk görev yerinin olduğunu ortaya koymaktadır. Öğretmenlerin çoğunun (%91,7) lisans mezunu olduğu ve görev yaptıkları okul türünün genellikle (%61) lise öncesi eğitim kurumları olduğu görülmektedir.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada okul yöneticilerinin yönetsel davranışları sergileme düzeyleri ile sanal kaytarma davranışlarını gösterme düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlandığı için en temelde iki farklı ölçek kullanılmıştır. Sanal kaytarma davranışları düzeyini ölçmek için “*Sanal Kaytarma Ölçeği*”; yönetsel davranışların düzeyini ölçmek için ise “*Yönetsel Davranışlar Ölçeği*” nin hem yönetici hem de öğretmen formu kullanılmıştır.

Okul yöneticileri ve öğretmenler hakkında kişisel bilgiler elde etmek amacıyla ölçeklerin ilk sayfasına kişisel bilgiler bölümü eklenmiştir. Okul yöneticileri ölçeğinde okul yöneticilerinin cinsiyeti, meslekteki toplam yılı, yöneticilikte toplam görev süresi, bulunduğu okuldaki yöneticilik süresi, eğitim durumu ile ilgili bilgilerini toplamak amacıyla beş soru sorulmuştur. Öğretmen ölçeğinde ise öğretmenlerin cinsiyeti, meslekteki toplam yılı, bulunduğu okuldaki görev süresi ve eğitim durumu ile ilgili bilgilerini toplamak amacıyla dört soru sorulmuştur.

### 3.3.1. Okul Yöneticisi Yönetmel Davranışlar Ölçeği (Yönetici Formu)

Bu araştırmada okul yöneticilerinin yönetmel davranışlarını belirlemek amacıyla 2008 yılında Türkiye'nin de yer aldığı 28 OECD ülkesinde gerçekleştirilen, TALIS (Uluslararası Öğretme ve Öğrenme Araştırması) araştırmasında uygulanan ve Akbaba-Altun ve Özdemir (2017) ile Aydoğan (2018) tarafından kullanılan “Yönetmel Davranışlar Ölçeği” kullanılmıştır. Okul yöneticisi yönetmel davranışlar ölçeği, 23 sorudan ve beş alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar: *okul amaçlarının yönetimi*, *öğretimin yönetimi*, *öğretimin denetlenmesi*, *hesap verebilirlik* ve *bürokratik yönetimden* oluşmaktadır. Bu alt boyutlardan “*okul amaçlarının yönetimi*”, “*öğretimin yönetimi*”, “*öğretimin denetlenmesi*” boyutları, *öğretimsel liderlik* olarak adlandırılmıştır. “*Hesap verebilirlik*” ve “*bürokratik yönetim*” alt boyutları ise *yönetimsel liderlik* olarak adlandırılmıştır. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinden okul amaçlarının yönetimi, öğretimin yönetimi ve öğretimin denetlenmesi alt boyutlarında bulunan soruları, “*Hiçbir Zaman (1), Nadiren (2), Oldukça Sık (3), Çok Sık (4)*” olmak üzere 4'lü Likert tipi ölçek şeklinde değerlendirmeleri istenmiştir. Hesap verebilirlik ve bürokratik yönetim alt boyutlarında bulunan soruları ise “*Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Katılıyorum (3), Kesinlikle Katılıyorum (4)*” olmak üzere 4'lü Likert tipi ölçek şeklinde değerlendirmeleri istenmiştir.

Geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları Altun ve Özdemir (2017) tarafından yapılan ölçek, ayrıca Aydoğan (2018) tarafından da kullanıldığı için bu çalışmada ölçeğin sadece güvenilirlik katsayısına bakılmıştır (Linn ve Miller, 2005). Önceki çalışmada ve mevcut çalışmada elde edilen Cronbach Alpha değerleri aşağıda Tablo 3.5'te verilmiştir.

Tablo 3.5. *Yönetmel Davranışlar Ölçeğinin Güvenirlik Testi (Yönetici)*

Boyutlar	Alt Boyutlar	Madde Sayısı	Altun ve Özdemir (2017) $\alpha$	Mevcut Çalışma $\alpha$
	Yöneticilerin okul amaçlarının yönetimi	6	.73	.53
Öğretimsel Liderlik	Yöneticilerin öğretimsel yönetimi	4	.58	.57
	Yöneticilerin öğretimi denetlenmesi	4	.74	.79
Yönetimsel Liderlik	Yöneticilerin hesap verebilirliği	4	.87	.51
	Yöneticilerin bürokratik yönetimi	5	.87	.68
Tüm Ölçek		23	.87	.82

Tablo 3.5’ te görüldüğü gibi okul amaçlarının yönetimi ile hesap verebilirlik alt boyutları dışında ve ölçeğin tümünde benzer güvenilirlik katsayılarına ulaşılmıştır. Okul amaçlarının yönetimi ve hesap verebilirlik alt boyutlarında güvenirlüğün daha düşük olmasına ilişkin olarak verilerin homojen dağılım göstermeleri (Amaçların yönetimi Ss:0.302, Hesap verebilirlik Ss:0.383) ve örneklemin küçük olmasının neden olduğu söylenebilir (Köse, 2014, s.104).

### 3.3.2. Okul Yöneticisi Yönetimsel Davranışlar Ölçeği (Öğretmen Formu)

Bu araştırmada okul yöneticilerinin yönetimsel davranışlarını belirlemek amacıyla 2008 yılında Türkiye’nin de yer aldığı 28 OECD ülkesinde gerçekleştirilen, TALIS (Uluslararası Öğretme ve Öğrenme Araştırması) araştırmasında bulunan yönetici anketi kullanılmıştır. Ölçekte bulunan sorular öğretmenlere yönelik ifadelerle dönüştürülerek yazılmış, uzman görüşleri alınmış ve uygulanmıştır.

Öğretmenlere uygulanan okul yöneticisi yönetimsel davranışlar ölçeği, 23 sorudan ve beş alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; okul amaçlarının yönetimi, öğretimin yönetimi, öğretimin denetlenmesi, hesap verebilirlik ve bürokratik yönetimden oluşmaktadır. Bu alt boyutlardan “*okul amaçlarının yönetimi*”, “*öğretimin yönetimi*”, “*öğretimin denetlenmesi*” boyutları, “*öğretimsel liderlik*” olarak adlandırılmıştır. “*Hesap verebilirlik*” ve “*bürokratik yönetim*” alt boyutları ise “*yönetimsel liderlik*” olarak adlandırılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerden okul yöneticileri için okul amaçlarının yönetimi, öğretimin yönetimi ve öğretimin denetlenmesi alt boyutlarında bulunan soruları, “*Hiçbir Zaman (1), Nadiren (2), Oldukça Sık (3), Çok Sık (4)*” olmak üzere 4’lü Likert tipi ölçek şeklinde değerlendirmeleri istenmiştir. Hesap verebilirlik ve bürokratik yönetim alt boyutlarında bulunan soruları ise “*Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Katılıyorum (3), Kesinlikle Katılıyorum (4)*” olmak üzere 4’lü Likert tipi ölçek şeklinde değerlendirmeleri istenmiştir.

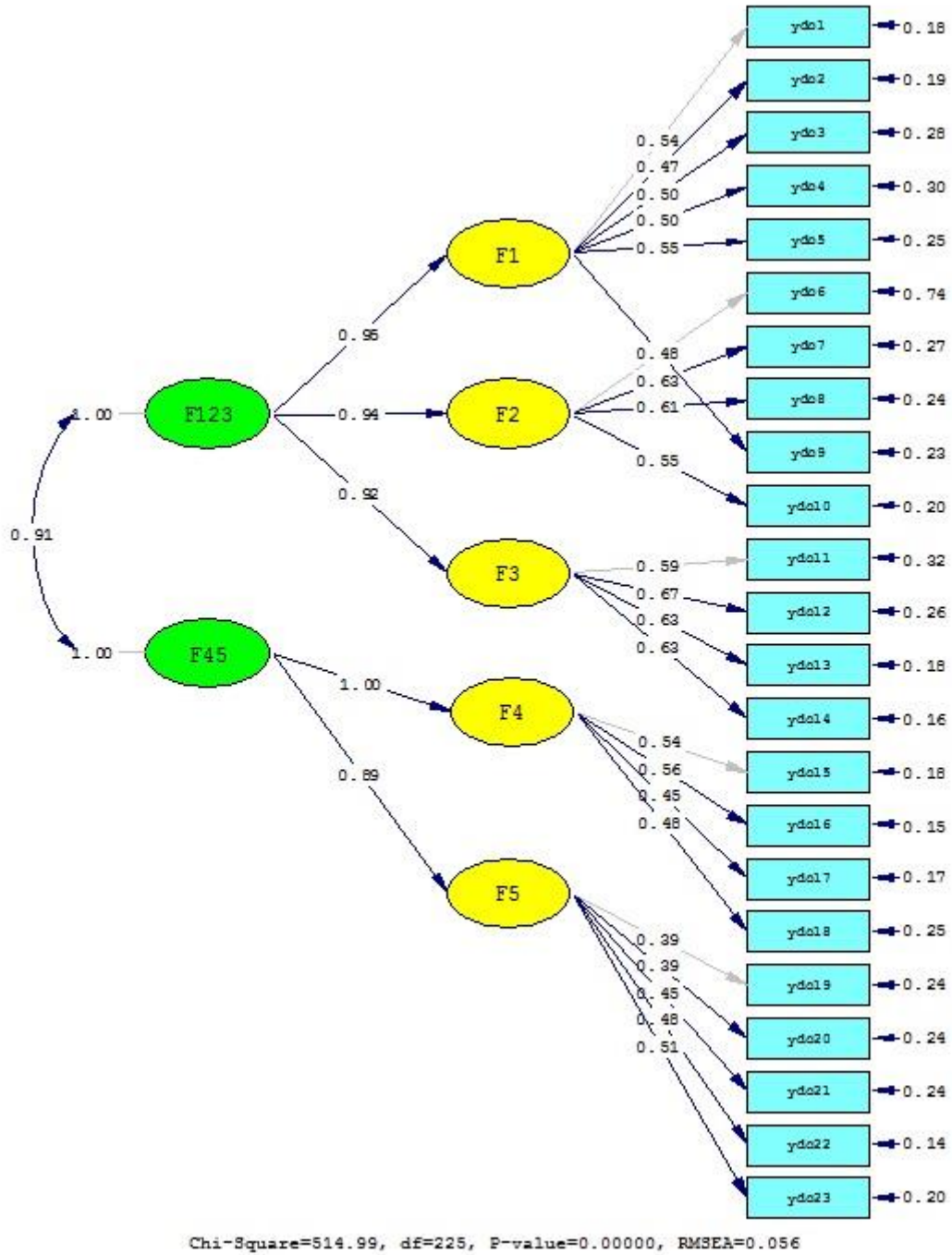
Yapılan bu çalışmada Cronbach Alpha değeri .95 olarak bulunmuştur. Ölçekte bulunan alt boyutların Cronbach Alpha değerleri aşağıdaki Tablo 3.6’da verilmiştir.

Tablo 3.6. *Yönetimsel Davranışlar Ölçeğinin Güvenirlilik Testi (Öğretmen)*

Boyutlar	Alt Boyutlar	Madde Sayısı	$\alpha$
Öğretimsel Liderlik	Yöneticilerin okul amaçlarının yönetimi	6	.87
	Yöneticilerin öğretimsel yönetimi	4	.80
	Yöneticilerin öğretimi denetlenmesi	4	.87
Yönetimsel Liderlik	Yöneticilerin hesap verebilirliği	4	.84
	Yöneticilerin bürokratik yönetimi	5	.82
Ölçek Toplam		23	.95

Cronbach Alpha katsayısı değerlendirildiğinde; Cronbach Alpha katsayısının .00-.40 arasında olması ölçeğin güvenilir olmadığını, .41-.60 arası ölçeğin güvenilirliğinin düşük olduğunu, .61-.80 ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu, .81-.1.00 arası ise ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu ifade etmektedir (Tavşancıl, 2006, s.29). “Okul yöneticileri yönetimsel davranışlar ölçeği (Öğretmen formu)” nden elde edilen Cronbach Alpha değeri, belirtilen sınır değerler ile karşılaştırıldığında, ölçeğin yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu görülmektedir

Okul yöneticileri yönetimsel davranışlar ölçeği (Öğretmen formu) için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi kapsamında uyum iyiliği indeksi, (goodness of fit index-GFI), düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi (adjusted goodness of fit index-AGFI), normlanmış uyum indeksi (normed fit index-NFI), kök ortalama kare artık (Root mean square residual-RMR), standardize edilmiş kök ortalama kare artık (Standardized RMR) ve kök ortalama kare yaklaşım hatası (Root mean square error of approximation-RMSEA) dikkate alınmıştır. GFI, çoklu regresyon katsayısına benzemektedir ve varsayılan modelce hesaplanan gözlenen değişkenler arasındaki genel kovaryans miktarını gösterir (Mels, 2002; Akt. Erdoğan, Bayram ve Deniz, 2007). Bu çalışmada yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Şekil 3.1’ de verilmiştir.



Şekil 3.1. Yönetmel davranışlar ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları.

Bu çalışmada yapılan doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum değerleri Tablo 3.7’de verilmiştir.

Tablo 3.7. Doğrulayıcı Faktör Analizi İçin Uyum Değerleri

$\chi^2$	df	p	$\chi^2/df$	GFI	CFI	RMSEA
514,99	225	0,00	2,28	0,90	0,99	0,056

Doğrulamalı faktör analizi sonucu elde edilen uyum değerleri Tablo 3.8’ de verilen Schermelleh-Engel ve Moosbrugger (2003) tarafından belirlenen iyi uyum değerleri ve kabul edilebilir uyum değerleriyle karşılaştırılmıştır.

Tablo 3.8. *Doğrulamalı Faktör Analizi Standart Uyum Ölçütleri (Schermelleh-Engel & Moosbrugger, 2003)*

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri
RMSEA	0.00<RMSEA<0.05	0.05<RMSEA<0.10
SRMR	0.00<SRMR<0.05	0.05<SRMR<0.10
GFI	0.95<GFI<1.00	0.90<GFI<0.95
AGFI	0.90<AGFI<1.00	0.85<AGFI<0.90
NFI	0.95<NFI<1.00	0.90<NFI<0.95
CFI	0.95<CFI<1.00	0.90<CFI<0.95
RFI	0.90<RFI<1.00	0.85<RFI<0.90

Örnekleme için çizilen modelin uyum indekslerine bakıldığında;  $\chi^2/df$  değerinin 3’ün altında ( $\chi^2/df=2,88$ ) olması, GFI değerinin 0,90 olması, CFI değerinin 0,99 olması ve RMSEA değerinin 0,056 olması, iyi bir uyumun olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak elde edilen bu uyum indeksleri modelin iyi bir uyuma sahip olduğu sonucunu ortaya koymaktadır.

### 3.3.3. Sanal Kaytarma Ölçeği

Bu araştırmada okul yöneticilerinin sanal kaytarma davranışlarını belirlemek amacıyla Örucü ve Yıldız (2014) tarafından geliştirilen “*Sanal Kaytarma Ölçeği*” kullanılmıştır. Sanal kaytarma faaliyetleri ölçeği 14 soru ve iki alt boyuttan oluşmaktadır. Alt boyutlar, önemli sanal kaytarma ve önemsiz sanal kaytarma faaliyetlerinden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinden, ölçekte bulunan soruları, “*Hiçbir Zaman (1), Çok Az-Nadiren (2), Kısmen- Ara sıra (3), Sıklıkla- Çoğunlukla (4), Her zaman (5)*” olmak üzere 5’li Likert tipi ölçek şeklinde değerlendirmeleri istenmiştir.

Örucü ve Yıldız (2014), ölçeğin 19 sorusuna ait verilerin faktör analizini yapmış, faktör yük değerleri düşük olan (<0,50) 4 soru çıkarılmıştır. Ayrıca faktör yapısını bozan 1 soru kapsam dışı bırakılmıştır. 14 soruya ait KMO örneklem uygunluğu test sonucu 0,885 olarak bulunmuş, Barlett test sonucu da anlamlı çıkmıştır ( $p<0,05$ ). Ölçeğin güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha değeri 0,888 olarak bulunmuştur. Önemli sanal kaytarma boyutunda Cronbach Alpha değerinin 0,850; önemsiz sanal kaytarma boyutunda Cronbach Alpha değerinin 0,853 olduğu tespit edilmiştir.

Örücü ve Yıldız (2014)' in geliştirmiş olduğu ölçeğin okul yöneticilerine uyarlanması Özdem ve Demir (2015) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçekte bulunan 7 ve 8. maddeler (Kişisel Web sayfası ile ilgilenmek ve İnternet üzerinden iş arama sitelerini ziyaret etmek) uzman görüşleri doğrultusunda değiştirilmiştir. Bu maddelerin yerine “İnternet üzerinde görsel görüşme yapmak” ve “Merak edip ilgi duyduğum konularla ilgili bilgi birikimini artırmak için web sitelerini ziyaret etmek” maddeleri eklenmiştir. Ölçekte bulunan 1-7 arasındaki maddeler önemli sanal kaytarma faaliyetlerini, 8-14 arasındaki maddeler ise önemsiz sanal kaytarma faaliyetlerini ölçmektedir. Ölçeğin güvenirlik analizinde Cronbach Alpha değeri .83 olarak bulunmuştur. Önemli sanal kaytarma boyutunda Cronbach Alpha değerinin .78; önemsiz sanal kaytarma boyutunda Cronbach Alpha değerinin .72 olduğu tespit edilmiştir. Mevcut çalışmada ise ölçeğin güvenirlik analizinde Cronbach Alpha değeri .88 olarak bulunmuştur. Önemli sanal kaytarma boyutunda Cronbach Alpha değerinin .78; önemsiz sanal kaytarma boyutunda Cronbach Alpha değerinin .85 olduğu tespit edilmiştir. Ölçekte bulunan alt boyutların Cronbach Alpha değerleri aşağıdaki Tablo 3.9’da verilmiştir.

Tablo 3.9. *Sanal Kaytarma Ölçeğinin Güvenirlik Testi*

Alt Boyutlar	Madde Sayısı	Özdem ve Demir (2015) $\alpha$	Mevcut Çalışma $\alpha$
Önemli Sanal Kaytarma Boyutu	7	.78	.78
Önemsiz Sanal Kaytarma Boyutu	7	.72	.85
Ölçek Toplam	14	.83	.88

### 3.4. Veri Toplama Süreci

Veri toplama aracının Tavas ilçesinde bulunan tüm okullara uygulanabilmesi için Denizli Valiliğinden izin alınmıştır. Gerekli izin alındıktan sonra ölçekler çoğaltılarak örneklem için belirlenen okullarda uygulanmıştır. Ölçeklerin uygulanması aşamasında araştırmacı bizzat ilgili okullara gitmiş, okul yöneticileri ve öğretmenlere gerekli açıklamaları yaparak ölçekleri dağıtmış ve ölçekler araştırmacı tarafından toplanmıştır.

### 3.5. Verilerin Analizi

Yapılan araştırmada, verilerin analizinden önce yönetsel davranış ölçeği (Yönetici), yönetsel davranış ölçeği (Öğretmen) ve sanal kaytarma ölçeklerinden elde edilen verilerin normal dağılım gösterip göstermedikleri basıklık ve çarpıklık katsayıları incelenerek Tablo 3.10’ da belirlenmiştir.

Tablo 3.10. Ölçeklerin Basıklık ve Çarpıklık Katsayıları

Ölçekler	Basıklık Katsayısı	Çarpıklık Katsayısı
Yönetmel Davranış Ölçeği (Yönetici)	-,500	-,101
Yönetmel Davranış Ölçeği (Öğretmen)	,113	-,587
Sanal Kaytarma Ölçeği	-,018	,800

Tablo 3.10’ da ölçeklerden elde edilen basıklık ve çarpıklık değerlerinin +1 ve -1 aralığında olduğu görölmektedir. Çarpıklık katsayısının +1 ve -1 sınırları içerisinde kalması, puanların normal dağılımdan aşırı bir sapma göstermediğini belirtir. Ayrıca ortanca, ortalama ve modun eşit olması da verilerin normal dağılım içinde olduğunu gösterir (Büyüköztürk, 2007, s. 40). Bu nedenle verilerin analizinde parametrik testler kullanılmıştır. Ancak grup karşılaştırmalarında eleman sayısının 30’un altında olduğu durumlarda nonparametrik testler kullanılmıştır. Analizlerin yorumlanmasında anlamlılık düzeyi olarak  $p < .05$  esas alınmıştır.

Araştırmanın birinci alt probleminde, öğretmen ve yöneticilerin görüşleri arasında, yöneticilerin yönetmel davranışları gösterme düzeyleri arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla iki bağımsız örneklemlili t-testi kullanılmıştır. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin yönetmel davranışları hangi düzeyde sergilediklerini belirlemek için aritmetik ortalama ve standart sapma puanlarından faydalanılmıştır. 4’lü Likert tipinde olan okul yöneticisi yönetmel davranışlar ölçeğinde, hesaplanan aralık katsayısına göre ( $3/4=0.75$ ) belirlenen sınır değerler Tablo 3.11’de verilmiştir.

Tablo 3.11. Okul Yöneticisi Yönetmel Davranışlar Değerlendirme Ölçeği

Dereceler	Seçenekler	Sınırlar
1	Hiçbir Zaman	1.00-1.75
2	Nadiren	1.76-2.50
3	Oldukça Sık	2.51-3.25
4	Çok Sık	3.26-4.00

Araştırmanın ikinci alt probleminde, okul yöneticilerinin algılarına göre okul yöneticilerinin sanal kaytarma davranışlarının hangi düzeyde olduğunu belirlemek için aritmetik ortalama ve standart sapma puanlarından faydalanılmıştır. 5’li Likert tipinde olan sanal kaytarma ölçeğinde, hesaplanan aralık katsayısına göre ( $4/5=0.80$ ) belirlenen sınır değerler Tablo 3.12’de verilmiştir.



Tablo 3.12. *Sanal Kaytarma Davranışları Değerlendirme Ölçeği*

Dereceler	Seçenekler	Sınırlar
1	Hiçbir Zaman	1.00-1.80
2	Çok Az	1.81-2.60
3	Kısmen	2.61-3.40
4	Sıklıkla	3.41-4.20
5	Her zaman	4.21-5.00

Araştırmanın üçüncü alt probleminde öğretmenlerin demografik değişkenlerine göre okul yöneticilerinin yönetsel davranışları arasındaki farklılıkların belirlenmesinde cinsiyet, mesleki kıdem, bulunduğu okuldaki görev süresi, eğitim durumu ve okul türü değişkenleri için iki bağımsız örneklemlili t-testi kullanılmıştır.

Araştırmanın dördüncü alt probleminde okul yöneticilerinin demografik değişkenlere göre yönetsel davranışları arasındaki farklılıkların belirlenmesinde cinsiyet, mesleki kıdem, yöneticilikte toplam görev süresi, bulunduğu okuldaki görev süresi, eğitim durumu ve okul türü değişkenleri için Mann-Whitney U testi kullanılmıştır.

Araştırmanın beşinci alt probleminde okul yöneticilerinin demografik değişkenlere göre sanal kaytarma davranışları arasındaki farklılıkların belirlenmesinde cinsiyet, mesleki kıdem, yöneticilikte toplam görev süresi, bulunduğu okuldaki görev süresi, eğitim durumu ve okul türü değişkenleri için Mann-Whitney U testi kullanılmıştır.

Araştırmanın altıncı alt probleminde okul yöneticilerinin yönetsel davranışları gösterme düzeyleri ile sanal kaytarma düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesinde Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Her bir okul düzeyinde öğretmenlerin yönetici davranışları ölçeğine verdikleri yanıtların ortalama değerleri hesaplanarak yöneticilerin sanal kaytarma ölçeğine verdikleri yanıtlar ile eşleştirilmiş ve aralarındaki korelasyona bakılmıştır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde okul yöneticilerinden ve öğretmenlerden alınan verilerin çözümlenmesiyle elde edilen bulgular ve bulgulara ait yorumlar yer almaktadır.

### 4.1. Yöneticilerin Yönetsel Davranışları Gösterme Düzeylerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt probleminde, “*Öğretmen ve yönetici algılarına göre okul yöneticilerinin yönetsel davranışları gösterme düzeyleri nedir? Öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşleri arasında, yöneticilerin yönetsel davranışları gösterme düzeyleri arasında fark var mıdır?*” sorusuna yanıt aranmıştır. Öğretmenlerin, okul yöneticileri yönetsel davranışları ölçeğine vermiş oldukları cevapların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.1 ‘de verilmiştir.

Tablo 4.1. *Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Yönetsel Davranışları Gösterme Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler*

Boyutlar	Alt Boyutlar	N	$\bar{X}$ (Yönetsel Davranış)	Ss	$\bar{X}$ (Liderlik Stilleri)	Davranış Düzeyi	Liderlik Düzeyi
Öğretimsel Liderlik	Okul Amaçların Yönetimi	433	3,22	0,552		Oldukça Sık	
	Öğretimin Yönetimi	433	3,02	0,670	3,12	Oldukça Sık	Oldukça Sık
	Öğretimin Denetlenmesi	433	3,08	0,673		Oldukça Sık	
Yönetimsel Liderlik	Hesap verebilirlik	433	3,24	0,550	3,32	Oldukça Sık	Çok Sık
	Bürokratik Yönetim	433	3,38	0,492		Çok Sık	
Yönetimsel Liderlik	Yönetimsel Davranış	433	3,20	0,506		Oldukça Sık	

Tablo 4.1 incelendiğinde, öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticileri en yüksek ( $\bar{X}=3,38$ ) düzeyde “*Bürokratik yönetim*” alt boyutundaki davranışları gösterirken en az ( $\bar{X}=3,02$ ) düzeyde ise “*Öğretimin yönetimi*” alt boyutundaki davranışları göstermektedirler. Ayrıca öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticileri, yönetimsel liderlik davranışlarını ( $\bar{X}=3,32$ ), öğretimsel liderlik davranışlarından ( $\bar{X}=3,12$ ) daha fazla göstermektedirler.

Okul yöneticisinin önemli görevlerinden biri, okulda gerçekleştirilen eğitim ve öğretim faaliyetlerini yönetmesi ve izlemesidir. Yöneticilerin öğretimsel yönetimi;

öğretmenlerin ders plan ve programlarının yapılması, kulüp ve belirli gün ve hafta etkinliklerinin planlanması, okul ve aile arasındaki ilişkilerin sağlanması gibi birçok etkinliği içine alır (Erdoğan, 2000, s.166). Okullarda yönetsel işlerin daha yoğun olması ve okul yöneticilerinin yönetsel görevleri daha önemli görmeleri, okul yöneticilerinin “bürokratik yönetim” alt boyutundaki davranışları daha fazla göstermelerine neden olabilir. Okul yöneticilerinin, okuldaki öğretimsel işlerin daha çok öğretmenlerin sorumluluğunda olduğunu düşünmeleri ve öğretimsel görevleri ikinci plana atmaları, “öğretimin yönetimi” alt boyutundaki davranışları daha az göstermelerine neden olduğu söylenebilir.

Okul yöneticilerinin, okul yöneticileri yönetsel davranışlar ölçeğine vermiş oldukları cevapların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.2 ‘de verilmiştir.

Tablo 4.2. Yönetici Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Yönetsel Davranışları Gösterme Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Boyutlar	Alt Boyutlar	N	$\bar{X}$ (Yönetsel Davranış)	Ss	$\bar{X}$ (Liderlik Stilleri)	Davranış Düzeyi	Liderlik Düzeyi
Öğretimsel Liderlik	Okul Amaçların Yönetimi	41	3,45	0,302	3,37	Çok Sık	
	Öğretimin Yönetimi	41	3,32	0,430		Çok Sık	Çok Sık
	Öğretimin Denetlenmesi	41	3,28	0,482		Çok Sık	
Yönetsel Liderlik	Hesap verebilirlik	41	3,38	0,383	3,52	Çok Sık	
	Bürokratik Yönetim	41	3,63	0,379		Çok Sık	Çok Sık
Yönetsel Davranış		41	3,42	0,266		Çok Sık	

Tablo 4.2 incelendiğinde, yöneticilerin algılarına göre okul yöneticileri en yüksek ( $\bar{X}=3,63$ ) düzeyde “Bürokratik yönetim” alt boyutundaki davranışları gösterirken en az ( $\bar{X}=3,28$ ) düzeyde ise “Öğretimin denetlenmesi” alt boyutundaki davranışları göstermektedirler. Ayrıca yöneticilerin algılarına göre yönetsel liderlik davranışlarını ( $\bar{X}=3,52$ ), öğretimsel liderlik davranışlarından ( $\bar{X}=3,37$ ) daha fazla göstermektedirler.

Öğretim denetimi, öğrencinin başarısının artırılması amacıyla öğretmen davranışlarının doğrudan ya da dolaylı olarak değerlendirilmesidir (Balcı, 2010, s.165). Öğretim denetiminde amaç, öğretmenin sınıf içindeki davranışlarını etkileyerek öğretmene yardımcı olmak ve dolaylı olarak öğretim faaliyetlerini iyileştirmektir (Şişman, 2002,

s.51). Okul yöneticilerinin öğretim denetimi görevi yerine getirmesiyle eğitim ve öğretim istenilen seviyeye getirilebilir. Denetim konusunda ilgili mevzuatta (MEB, 2013), okul yöneticisinin yılda en az bir defa öğretmenlerin dersine girmesi ve rehberlikte bulunması görevinden bahsedilmiştir. Okul müdürlerinin yöneticilikle ilgili geniş görev alanlarının bulunması, öğretmenlerin rehberlik ve denetimlerine zaman ayırmada en büyük engel olarak görünmektedir (Ergen ve Eşiyok, 2017). Bunun yanında okul müdürlerinin yapmış oldukları denetim işlerinin işlevsel olmadığı görünmektedir. Bunun nedenleri olarak yönetim işlerinin yoğunluğundan dolayı denetime yeterince vakit ayıramaması, öğretmen denetimi için okul müdürlerinin düşük yetkinlik düzeyinde olması, denetimlerin öğretmenler tarafından ciddiye alınmaması, değerlendirme yapılırken üst yönetimden ve sendikalardan baskı görülmesi, müdürün duygusal hareket etmesi ve öğretmenlerle arasını açmak istememesi sayılabilir (Koç, 2018). Sözü edilen bu nedenlerin, zaten yoğun olarak bürokratik işlerle uğraşan okul yöneticilerinin, denetim işlerine verdikleri önemi azalttığı söylenebilir.

Öğrenme etkinliklerinin gerçekleştirildiği yer olan okullarda, okul yöneticisinin temel görevi öğrenme ve öğretme konusunda liderlik yapmasıdır (Şişman, 2002, s.58-59). Okul yöneticilerinin birinci rolünün öğretim liderliği olması gerektiği halde zamanlarının çok az bir kısmını öğretim liderliği için harcamaktadırlar (Reilly, 1984). Okul yöneticisinin öğretim liderliğinden söz etmek için okul yöneticisinin zamanını odasında değil sınıf, koridor gibi öğretim ortamlarında geçirmesi savunulmaktadır. Bu şekilde okul yöneticisi öğretim lideri olduğunun mesajını öğretmen ve öğrencilere verebilir (Özden, 1998, s.147). Okullardaki resmi yazılar, misafirlerin ağırlanması, parasal işlerin fazlalığı, telefon görüşmeleri gibi nedenlerden dolayı okul yöneticileri çoğu zamanını odalarında geçirmek zorunda kalmaktadırlar. Odalarından çıkamayan, öğrenci ve öğretmenlerle derslerde birlikte vakit geçiremeyen okul yöneticilerinin, öğretimsel liderlik davranışlarında bulunamayacakları söylenebilir.

*“Öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşleri arasında, yöneticilerin yönetsel davranışları gösterme düzeyleri arasında fark var mıdır?”* sorusuna yanıt aramak amacıyla parametrik bir teknik olan iki bağımsız örneklemlili t-testi yapılmıştır. Yapılan t-testine ait veriler Tablo 4.3’ te verilmiştir.

Tablo 4.3. *Yönetmel Davranışların Öğretmen ve Okul Yöneticileri Görüşlerine Göre Karşılaştırılması (T- Testi)*

Görev Türü	n	X	ss	t	p
Okul Yöneticisi	41	3.42	0.266	4.680	0.000**
Öğretmen	433	3.20	0.506		

\*\* $p < .01$

Yapılan t-testi sonucunda, öğretmen ve yönetici görüşlerine göre yöneticilerin yönetmel davranışları gösterme düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ( $t=4.680$ ;  $p < 0.01$ ). Bu farkın okul yöneticileri ( $\bar{X}=3,42$ ) lehine olduğu görülmüştür. Diğer bir ifadeyle okul yöneticileri, öğretmenlerin görüşlerine kıyasla yönetmel davranışları daha fazla sergilediklerini belirtmişlerdir.

Okul yöneticilerinin kendilerini daha iyimser algılamaları ve rol beklentilerine uygunluk gösterme endişeleri nedeniyle kendi değerlendirme sonuçları daha yüksek çıkmaktadır (Demiral, 2007). Bu doğrultuda okul yöneticileri kendilerini değerlendirdikleri için kendilerinden beklenen davranışları çok yüksek düzeyde sergilediklerini ifade etmeleri beklenen bir sonuç olarak görülebilir.

#### 4.2. Yöneticilerin Sanal Kaytarma Davranışları Gösterme Düzeylerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt probleminde, “Okul yöneticilerinin algılarına göre, sanal kaytarma düzeyleri nedir?” sorusuna yanıt aranmıştır. Okul yöneticilerinin sanal kaytarma ölçeğine vermiş oldukları cevapların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.4 ‘te verilmiştir.

Tablo 4.4. *Okul Yöneticilerinin Sanal Kaytarma Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler*

	N	$\bar{X}$	Ss	Davranış Düzeyi
Önemli Sanal Kaytarma	41	1,85	0,606	Çok Az
Önemsiz Sanal Kaytarma	41	2,47	0,763	Çok Az
Sanal Kaytarma	41	2,16	0,621	Çok Az

Tablo 4.4 incelendiğinde, yönetici algılarına göre okul yöneticilerinin “Çok az” ( $\bar{X}=2,16$ ) düzeyinde sanal kaytarma davranışı gösterdikleri belirlenmiştir. Okul yöneticileri sanal kaytarma davranışlarını, çok az ( $\bar{X}=1,85$ ) düzey ile “Önemli sanal kaytarma” alt boyutunda gösterirken, çok az ( $\bar{X}=2,47$ ) düzey ile “Önemsiz sanal kaytarma” alt boyutunda

göstermektedirler. Okul yöneticilerinin önemsiz sanal kaytarma davranışlarını, önemli sanal kaytarma davranışlarına göre daha fazla sergiledikleri söylenebilir.

### 4.3. Yönetici Algılarına Göre Yönetmel Davranışların Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesine İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt probleminde, öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetmel davranışları gösterme düzeylerine ilişkin algılarının, öğretmenlerin a) Cinsiyet, b) Mesleki kıdem, c) Bulunduğu okuldaki görev süresi, d) Eğitim durumu, e) Görev yaptığı okul türü değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

#### 4.3.1. Cinsiyet Değişkeni

Okul yöneticilerinin yönetmel davranışlarının, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için iki bağımsız örneklemlili t-testi yapılmıştır. Yapılan t-testine ait veriler Tablo 4.5' te verilmiştir.

Tablo 4.5. *Yöneticilerin Yönetmel Davranışları Sergileme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Algılarının Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması (T-Testi)*

Cinsiyet	n	X	ss	t	p
Erkek	196	3.21	0.507	0.349	0.727*
Kadın	237	3.19	0.507		

\* $p > .05$

Yapılan t-testi sonucunda kadın ve erkek öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin yönetmel davranışları sergileme düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $t=0.349$ ;  $p>0.05$ ). Diğer bir ifadeyle, kadın ve erkek öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetmel davranışlarını algılamalarının benzer olduğu söylenebilir.

#### 4.3.2. Mesleki Kıdem Değişkeni

Okul yöneticilerinin yönetmel davranışlarının, öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek iki bağımsız örneklemlili t-testi yapılmıştır. Yapılan analize ait veriler Tablo 4.6' da verilmiştir.

Tablo 4.6. *Yöneticilerin Yönetmel Davranışları Sergileme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Algılarının Mesleki Kıdemlerine Göre Karşılaştırılması (T-Testi)*

Mesleki Kıdem	n	X	ss	t	p
1-15 yıl	333	3.20	0.519	-.222	0.205*
16 yıl ve üzeri	100	3.21	0.464		

\* $p > .05$

Yapılan t-testi sonucunda, öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre okul yöneticilerinin yönetsel davranış düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $t=-.222$ ;  $p>0.05$ ). Diğer bir ifadeyle, okul yöneticilerinin yönetsel davranışları sergileme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermemektedir. Okul yöneticilerinin yönetsel davranışlarının öğretmenlerin mesleki yaşantılarının her döneminde aynı algılandığı söylenebilir.

#### 4.3.3. Bulunduğu Okuldaki Görev Süresi Değişkeni

Okul yöneticilerinin yönetsel davranışlarının, öğretmenlerin bulunduğu okuldaki görev süresi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için iki bağımsız örneklemlili t-testi yapılmıştır. Yapılan analize ait veriler Tablo 4.7' de verilmiştir.

Tablo 4.7. *Yöneticilerin Yönetsel Davranışları Sergileme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Algılarının Bulunduğu Okuldaki Görev Süresine Göre Karşılaştırılması (T-Testi)*

Okuldaki Görev Süresi	n	X	ss	t	p
1-3 yıl	240	3.23	0.500	1.368	0.172*
4 yıl ve üzeri	193	3.16	0.513		

\* $p>.05$

Yapılan t-testi sonucunda, öğretmenlerin bulunduğu okuldaki görev süreleri değişkenine göre okul yöneticilerinin yönetsel davranış düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $t=1.368$ ;  $p>0.05$ ). Diğer bir ifadeyle, okul yöneticilerinin yönetsel davranışları sergileme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin öğretmenlerin bulunduğu okuldaki görev süresine göre farklılık göstermediği söylenebilir.

#### 4.3.4. Eğitim Durumu Değişkeni

Okul yöneticilerinin yönetsel davranışlarının öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için iki bağımsız örneklemlili t-testi yapılmıştır. Yapılan analize ait veriler Tablo 4.8' de verilmiştir.

Tablo 4.8. *Yöneticilerin Yönetsel Davranışları Sergileme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Algılarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması (T-Testi)*

Eğitim Durumu	n	X	ss	t	p
Lisans	397	3.19	0.504	-.568	0.598*
Lisansüstü	36	3.25	0.533		

\* $p>.05$

Yapılan t-testi sonucunda, öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre okul yöneticilerinin yönetsel davranış düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $t=-.568$ ;  $p>0.05$ ). Diğer bir ifadeyle, okul yöneticilerinin yönetsel davranışları sergileme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin öğretmenlerin eğitim durumuna göre farklılık göstermediği söylenebilir.

#### 4.3.5. Okul Türü Değişkeni

Okul yöneticilerinin yönetsel davranışlarının öğretmenlerin görev yaptıkları okul türü değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için iki bağımsız örneklemlili t-testi yapılmıştır. Yapılan analize ait veriler Tablo 4.9' da verilmiştir.

Tablo 4.9. *Yöneticilerin Yönetsel Davranışları Sergileme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Algılarının Okul Türüne Göre Karşılaştırılması (T-Testi)*

Okul Türü	n	X	ss	t	p
Lise Öncesi	264	3.23	0.536	1.686	0.022*
Lise	169	3.15	0.454		

\* $p<.05$

Yapılan t-testi sonucunda, öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre okul yöneticilerinin yönetsel davranış düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ( $t=1.686$ ;  $p<0.05$ ). Diğer bir ifadeyle okul yöneticilerinin yönetsel davranış düzeyleri, öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Bu farkın lise öncesi okullarda ( $\bar{X}=3,23$ ) görev yapan öğretmenler lehine olduğu görülmüştür. Diğer bir ifadeyle lise öncesi okullarda görev yapan öğretmenler ( $\bar{X}=3,23$ ), lisede görev yapan öğretmenlere ( $\bar{X}=3.15$ ) göre okul yöneticilerinin yönetsel davranış sergileme düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir.

Okul yöneticilerinin yönetsel davranış düzeylerinin, lise öncesi okullarda görev yapan öğretmenlerde farklılık oluşturması, ilkokulların yapısından kaynaklanabilir. İlkokullarda sınıf öğretmenlerinin okulda daha fazla zaman geçirmeleri, ders programının planlanması gibi öğretimsel isteklerinin olmaması, okul yöneticilerinin genellikle kendi branşından olması gibi nedenlerden dolayı okul yöneticileri hakkında daha olumlu düşüncelere sahip olabilirler.



#### 4.4. Öğretmen Algılarına Göre Yönetmel Davranışlarının Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesine İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt probleminde, okul yöneticilerinin yönetmel davranışlarının okul yöneticilerinin, a) Cinsiyet, b) Mesleki kıdem, c) Bulunduğu okuldaki görev süresi, d) Eğitim durumu, e) Yöneticilikte toplam görev süresi, f) Görev yaptığı okul türü değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

##### 4.4.1. Cinsiyet Değişkeni

Okul yöneticilerinin yönetmel davranışlarının cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Mann Whitney-U testi yapılmıştır. Yapılan teste ait veriler Tablo 4.10' da verilmiştir.

Tablo 4.10. Okul Yöneticilerinin Yönetmel Davranışları Sergileme Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması (Mann Whitney-U Testi)

Cinsiyet	N	Sıra Toplamı	Sıra Ortalaması	U	Z	P
Erkek	28	606	21.64	164	-0.505	0.613*
Kadın	13	255	19.62			

\*  $p > .05$

Yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda, kadın ve erkek okul yöneticilerinin yönetmel davranışları sergileme düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $U=164$ ;  $p > 0.05$ ). Diğer bir ifadeyle kadın ve erkek yöneticilerin benzer yönetmel davranışları gösterdikleri söylenebilir.

##### 4.4.2. Mesleki Kıdem Değişkeni

Okul yöneticilerinin yönetmel davranışlarının mesleki kıdem değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Mann Whitney-U testi yapılmıştır. Yapılan analize ait veriler Tablo 4.11' de verilmiştir.

Tablo 4.11. Okul Yöneticilerinin Yönetmel Davranışları Sergileme Düzeylerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Karşılaştırılması (Mann Whitney-U Testi)

Mesleki Kıdem	N	Sıra Toplamı	Sıra Ortalaması	U	Z	P
1-15 yıl	22	428.50	19.48	175.50	-0.877	0.380*
16 yıl ve üzeri	19	432.50	22.76			

\*  $p > .05$

Yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda, mesleki kıdem değişkenine göre okul yöneticilerinin yönetsel davranış düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $U=175.50$ ;  $p>0.05$ ). Diğer bir ifadeyle okul yöneticilerinin yönetsel davranış düzeyleri, okul yöneticilerinin mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermemektedir. Okul yöneticilerinin yönetsel davranışlarının mesleki yaşantılarının her döneminde aynı algılandığı söylenebilir.

#### 4.4.3. Bulunduğu Okuldaki Görev Süresi Değişkeni

Okul yöneticilerinin yönetsel davranışlarının bulunduğu okuldaki görev süresi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Mann Whitney-U testi yapılmıştır. Yapılan analize ait veriler Tablo 4.12' de verilmiştir.

Tablo 4.12. *Okul Yöneticilerinin Yönetsel Davranışları Sergileme Düzeylerinin Bulunduğu Okuldaki Görev Süresine Göre Karşılaştırılması (Mann Whitney-U Testi)*

Bulunduğu Okuldaki Görev Süresi	N	Sıra Toplamı	Sıra Ortalaması	U	Z	P
1-3	14	272	19.43	167	-0.606	0.545*
4 yıl ve üzeri	27	589	21.81			

\* $p>.05$

Yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda, bulunduğu okuldaki görev süresi değişkenine göre okul yöneticilerinin yönetsel davranış düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $U=167$ ;  $p>0.05$ ). Diğer bir ifadeyle okul yöneticilerinin yönetsel davranış düzeylerinin, okul yöneticilerinin bulunduğu okuldaki görev süresine göre farklılık göstermediği söylenebilir.

#### 4.4.4. Eğitim Durumu Değişkeni

Okul yöneticilerinin yönetsel davranışlarının eğitim durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Mann Whitney-U testi yapılmıştır. Yapılan analize ait veriler Tablo 4.13' te verilmiştir.

Tablo 4.13. *Okul Yöneticilerinin Yönetsel Davranışları Sergileme Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması (Mann Whitney-U Testi)*

Eğitim Durumu	N	Sıra Toplamı	Sıra Ortalaması	U	Z	P
Lisans	36	756.50	21.01	89.50	-0.020	0.984*
Lisansüstü	5	104.50	20.90			

\* $p>.05$

Yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda, eğitim durumu değişkenine göre okul yöneticilerinin yönetsel davranış düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $U=89.50$ ;  $p>0.05$ ). Diğer bir ifadeyle, okul yöneticilerinin yönetsel davranış düzeylerinin, okul yöneticilerinin eğitim durumuna göre farklılık göstermediği söylenebilir.

#### 4.4.5. Yöneticilikte Toplam Görev Süresi Değişkeni

Okul yöneticilerinin yönetsel davranışlarının yöneticilikte toplam görev süresi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Mann Whitney-U testi yapılmıştır. Yapılan analize ait veriler Tablo 4.14' te verilmiştir.

Tablo 4.14. *Okul Yöneticilerinin Yönetsel Davranışları Sergileme Düzeylerinin Yöneticilikte Toplam Görev Süresine Göre Karşılaştırılması (Mann Whitney-U Testi)*

Yöneticilikte Toplam Süre	N	Sıra Toplamı	Sıra Ortalaması	U	Z	P
1-5	23	432.50	18.80	156.50	-1.329	0.184*
6 yıl ve üzeri	18	428.50	23.81			

\* $p>.05$

Yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda, yöneticilikte toplam görev süresi değişkenine göre okul yöneticilerinin yönetsel davranış düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $U=156.50$ ;  $p>0.05$ ). Diğer bir ifadeyle okul yöneticilerinin yönetsel davranış düzeylerinin, okul yöneticilerinin yöneticilikte toplam görev süresine göre farklılık göstermediği söylenebilir.

#### 4.4.6. Okul Türü Değişkeni

Okul yöneticilerinin yönetsel davranışlarının okul türü değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Mann Whitney-U testi yapılmıştır. Yapılan analize ait veriler Tablo 4.15' te verilmiştir.

Tablo 4.15. *Okul Yöneticilerinin Yönetsel Davranışları Sergileme Düzeylerinin Okul Türüne Göre Karşılaştırılması (Mann Whitney-U Testi)*

Okul Türü	N	Sıra Toplamı	Sıra Ortalaması	U	Z	P
Lise öncesi	32	670	20.94	142	-0.063	0.950*
Lise	9	191	21.22			

\* $p>.05$

Yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda, okul türü değişkenine göre okul yöneticilerinin yönetsel davranış düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $U=142$ ;  $p>0.05$ ). Diğer bir ifadeyle okul yöneticilerinin yönetsel davranış düzeylerinin, okul yöneticilerinin görev yaptıkları okul türüne göre farklılık göstermediği söylenebilir.

#### 4.5. Yöneticilerin Gösterdikleri Sanal Kaytarma Davranışlarının Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesine İlişkin Bulgular

Araştırmanın beşinci alt probleminde, okul yöneticilerinin sanal kaytarma davranışlarının okul yöneticilerinin, a) Cinsiyet, b) Mesleki kıdem, c) Bulunduğu okuldaki görev süresi, d) Eğitim Durumu e) Yöneticilikte toplam görev süresi, f) Görev yaptığı okul türü değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

##### 4.5.1. Cinsiyet Değişkeni

Okul yöneticilerinin sanal kaytarma davranışlarının cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Mann Whitney-U testi yapılmıştır. Yapılan Mann Whitney-U testine ait veriler Tablo 4.16' da verilmiştir.

Tablo 4.16. *Okul Yöneticilerinin Sanal Kaytarma Davranışları Sergileme Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması (Mann Whitney-U Testi)*

Cinsiyet	N	Sıra Toplamı	Sıra Ortalaması	U	Z	P
Erkek	28	22.20	621.50	148.5	-0.941	0.347*
Kadın	13	18.42	239.50			

\* $p > .05$

Yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda, kadın ve erkek okul yöneticilerinin sanal kaytarma davranış düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $U=148.5$ ;  $p > 0.05$ ). Diğer bir ifadeyle okul yöneticilerinin sanal kaytarma davranış düzeylerinin, okul yöneticilerinin cinsiyetlerine göre farklılık göstermediği söylenebilir.

##### 4.5.2. Mesleki Kıdem Değişkeni

Okul yöneticilerinin sanal kaytarma davranışlarının mesleki kıdem değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Mann Whitney-U testi yapılmıştır. Yapılan analize ait veriler Tablo 4.17' de verilmiştir.

Tablo 4.17. *Okul Yöneticilerinin Sanal Kaytarma Davranışları Sergileme Düzeylerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Karşılaştırılması (Mann Whitney-U Testi)*

Mesleki Kıdem	N	Sıra Toplamı	Sıra Ortalaması	U	Z	P
1-15 yıl	22	438	19.91	185	-0.629	0.529*
16 yıl ve üzeri	19	423	22.26			

\* $p > .05$

Yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda, mesleki kıdem değişkenine göre okul yöneticilerinin sanal kaytarma davranış düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $U=185$ ;  $p>0.05$  ). Diğer bir ifadeyle okul yöneticilerinin sanal kaytarma davranış düzeylerinin, okul yöneticilerinin mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermediği söylenebilir.

#### 4.5.3. Bulunduğu Okuldaki Görev Süresi Değişkeni

Okul yöneticilerinin sanal kaytarma davranışlarının bulunduğu okuldaki görev süresi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Mann Whitney-U testi yapılmıştır. Yapılan analize ait veriler Tablo 4.18' de verilmiştir.

Tablo 4.18. *Okul Yöneticilerinin Sanal Kaytarma Davranışları Sergileme Düzeylerinin Bulunduğu Okuldaki Görev Süresine Göre Karşılaştırılması (Mann Whitney-U Testi)*

Bulunduğu Okuldaki Görev Süresi	N	Sıra Toplamı	Sıra Ortalaması	U	Z	P
1-3	14	302	21.57	181	-0.220	0.826*
4 yıl ve üzeri	27	559	20.70			

\* $p>.05$

Yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda, bulunduğu okuldaki görev süresi değişkenine göre okul yöneticilerinin sanal kaytarma davranış düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $U=181$ ;  $p>0.05$  ). Diğer bir ifadeyle okul yöneticilerinin sanal kaytarma davranış düzeylerinin, okul yöneticilerinin bulunduğu okuldaki görev süresine göre farklılık göstermediği söylenebilir.

#### 4.5.4. Eğitim Durumu Değişkeni

Okul yöneticilerinin sanal kaytarma davranışlarının bulunduğu eğitim durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Mann Whitney-U testi yapılmıştır. Yapılan analize ait veriler Tablo 4.19' da verilmiştir.

Tablo 4.19. *Okul Yöneticilerinin Sanal Kaytarma Davranışları Sergileme Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması (Mann Whitney-U Testi)*

Eğitim Durumu	n	Sıra Toplamı	Sıra Ortalaması	U	Z	P
Lisans	36	740	20.56	74	-0.639	0.523*
Lisansüstü	5	121	24.20			

\* $p>.05$

Yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda, eğitim durumu değişkenine göre okul yöneticilerinin sanal kaytarma davranış düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır

( $U=74$ ;  $p>0.05$ ). Diğer bir ifadeyle, okul yöneticilerinin sanal kaytarma davranış düzeylerinin, okul yöneticilerinin eğitim durumuna göre farklılık göstermediği söylenebilir.

#### 4.5.5. Yöneticilikte Toplam Görev Süresi Değişkeni

Okul yöneticilerinin sanal kaytarma davranışlarının yöneticilikte toplam görev süresi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Mann Whitney-U testi yapılmıştır. Yapılan analize ait veriler Tablo 4.20' de verilmiştir.

Tablo 4.20. *Okul Yöneticilerinin Sanal Kaytarma Davranışları Sergileme Düzeylerinin Yöneticilikte Toplam Görev Süresine Göre Karşılaştırılması (Mann Whitney-U Testi)*

Yöneticilikte Toplam Süre	N	Sıra Toplamı	Sıra Ortalaması	U	Z	P
1-5	23	496.50	21.59	193.50	-0.355	0.722*
6 yıl ve üzeri	18	364.50	20.25			

\* $p>.05$

Yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda, yöneticilikte toplam görev süresi değişkenine göre okul yöneticilerinin yönetsel davranış düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $U=193.50$ ;  $p>0.05$  ). Diğer bir ifadeyle okul yöneticilerinin yönetsel davranış düzeylerinin, okul yöneticilerinin yöneticilikte toplam görev süresine göre farklılık göstermediği söylenebilir.

#### 4.5.6. Okul Türü Değişkeni

Okul yöneticilerinin sanal kaytarma davranışlarının okul türü değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Mann Whitney-U testi yapılmıştır. Yapılan analize ait veriler Tablo 4.21' de verilmiştir.

Tablo 4.21. *Okul Yöneticilerinin Sanal Kaytarma Davranışları Sergileme Düzeylerinin Okul Türüne Göre Karşılaştırılması (Mann Whitney-U Testi)*

Okul Türü	N	Sıra Toplamı	Sıra Ortalaması	U	Z	P
Lise öncesi	32	670	20.94	142	-0.063	0.950*
Lise	9	191	21.22			

\* $p>.05$

Yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda, okul türü değişkenine göre okul yöneticilerinin sanal kaytarma davranış düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $U=142$ ;  $p>0.05$  ). Diğer bir ifadeyle okul yöneticilerinin sanal kaytarma davranış

düzeylerinin, okul yöneticilerinin görev yaptıkları okul türüne göre farklılık göstermediği söylenebilir.

#### 4.6. Sanal Kaytarma Davranışlarını Gösterme Düzeyleri ile Yönetmel Davranışları Gösterme Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

Araştırmanın altıncı alt probleminde, “Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin yönetmel davranışları gösterme düzeyleri ile sanal kaytarma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusuna yanıt aranmıştır. Okul yöneticilerinin sanal kaytarma düzeyleri ile yönetmel davranış boyutları arasındaki ilişkiyi analiz etmek amacıyla Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.22’de verilmiştir.

Tablo 4.22. *Sanal Kaytarma Davranışlarını Gösterme Düzeyleri ile Yönetmel Davranışları Gösterme Düzeyleri Arasındaki İlişki (Pearson Korelasyon Analizi)*

		Önemli Sanal Kaytarma	Önemsiz Sanal Kaytarma	Sanal Kaytarma
Öğretimsel Liderlik	r	0.021	0.012	0.018
	p	0.897	0.938	0.912
Amaçların Yönetimi	r	-0.039	-0.011	-0.025
	p	0,809	0.948	0.874
Öğretimin Yönetimi	r	0.113	-0.075	0.009
	p	0.481	0.641	0.955
Öğretimin Denetlenmesi	r	-0.023	0.076	0.036
	p	0.886	0.635	0.825
Yönetimsel Liderlik	r	0.088	0.077	0.090
	p	0.586	0.634	0.576
Hesap verebilirlik	r	0.107	0.085	0.105
	p	0.504	0.598	0.515
Bürokratik Yönetim	r	0.058	0.057	0.063
	p	0.720	0.722	0.693
Yönetmel Davranış	r	0.024	-0.065	-0.029
	p	0.883	0.684	0.859

Tablo 4.22 incelendiğinde sanal kaytarma davranış puanları ile yönetmel davranışlar, alt boyutları ve liderlik stilleri puanları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan Pearson Korelasyon analizi sonucunda puanlar arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Diğer bir ifadeyle okul yöneticilerinin sanal kaytarma davranışları gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin sergiledikleri yönetmel davranış düzeyleri arasında bir ilişki yoktur.

Sanal kaytarma davranışları ile fazla zaman harcanması, okul yöneticilerinin yönetsel davranışlarını yerine getirmelerini aksatabilir. Ancak bu araştırmada, okul yöneticilerinin “çok az” düzeyde sanal kaytarma davranışları sergilemeleri, yönetsel davranışlar ile ilişkinin kurulmasını engellemiş olabilir. Okul yöneticilerinin yönetsel davranışları sergilemeleriyle, okulların amaçlarına ulaşabilmesi, eğitim-öğretim faaliyetlerinin planlanması ve izlenebilmesi göz önüne alındığında eğitim yönetimi açısından umut verici olduğu söylenebilir.





## BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmada elde edilen bulgulara dayalı olarak varılan sonuçlara, sonuçlara ilişkin tartışmaya ve bu sonuçlara yönelik getirilen önerilere yer verilmiştir.

### 5.1. Sonuç ve Tartışma

Okulların amaçlarına ulaşabilmesi için okul yöneticilerinin kendilerine verilen görevleri eksiksiz olarak yerine getirmesi beklenmektedir. Bu görevlerin neler olduğu mevzuatta belirtildiği gibi yapılan araştırmalar ile de ortaya konulmuştur. Okul yöneticileri görevlerini yerine getirirken yönetsel davranışlar sergilemektedirler. Bu nedenle okul yöneticilerinden yönetsel davranışları yüksek düzeyde sergilemeleri beklenmektedir. Ancak teknolojiye yaşanan gelişmeler, okul yöneticilerinin yönetsel davranış sergilemelerini engelleyebilecek sanal kaytarma gibi kavramların oluşmasına neden olabilir. Çünkü bilgisayar ve internetin yönetsel ve öğretimsel süreçlerde kullanılması kolaylıklar sağlaması ile birlikte bazı olumsuzlukları da beraberinde getirmiştir. Okullarda önceleri el ile kâğıt üzerinde yapılan işlemler artık teknoloji destekli olarak bilgisayar ve internet üzerinden yapılmaya başlanmış, bu durum da bilgisayar ve internetin okul yönetim işlerinde daha fazla kullanılma zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Okul yöneticilerinin odalarında kendilerine ait bilgisayarların bulunması ve mobil olarak internet kullanma imkânlarının artması, mesai saatlerinde iş dışı internet kullanımını gündeme getirmiştir. Nitekim Özdem ve Demir (2015), okul yöneticilerinin mesai saatlerinde bilgisayar ve internet kullanım süreleri arttıkça iş dışı internet faaliyetlerinin de arttığını belirtmiştir. Sanal kaytarma davranışlarını yüksek düzeyde gerçekleştiren okul yöneticilerinin yönetsel davranışları sergileme düzeylerinin düşük düzeyde kalacağı ya da yönetsel davranışları sergileme düzeyleri yüksek düzeyde olan okul yöneticilerinin sanal kaytarma davranış düzeyinin düşük düzeyde kalacağından hareketle bu çalışmada, okul yöneticilerinin yönetsel davranışları sergileme düzeyleri ile sanal kaytarma davranış düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin yönetsel davranışları, “*Oldukça sık*” sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu konuda yapılan araştırmalar incelendiğinde de, okul yöneticilerinin yönetsel davranışları ile ilgili öğretmen algılarının, bu çalışmada olduğu gibi çoğunlukla yüksek seviyede olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle öğretmenler okul yöneticilerinin yönetsel davranışlarını aksatmadıklarını ve yerine getirdiklerini düşünmektedirler. Bu konuda Özdemir (2016), öğretmen algılarına göre okul

yöneticilerinin yönetsel davranışları “çoğu zaman” sergilediklerini ve Aşit (2009), öğretmenlerin okul yöneticilerinin mevzuatta yer alan görevlerini yerine getirme düzeylerine ilişkin algılarını “üst” düzeyde bulmuştur. Ancak Yakut (2006), öğretmenlerin okul yöneticilerinin mevzuattaki görev tanımlarına ilişkin davranışlarını “orta” düzeyde gerçekleştirdiklerini ifade etmiştir.

Öğretmen algılarına göre okul yöneticileri en az öğretimin yönetimi davranışlarını, en fazla ise bürokratik yönetim davranışlarını sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre yöneticilerin öğretimin yönetimi davranışlarını ihmal ettikleri söylenebilir. Benzer şekilde, Altun ve Özdemir (2017), okul yöneticilerinin bürokratik yönetim davranışlarının en fazla sergilenen davranışlar olduğu sonucuna ulaşmıştır. Demiral (2007) da benzer şekilde öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin eğitim programı ve öğretimi yönetme davranışlarını daha az düzeyde sergilediklerini ifade etmiştir. Ancak bu araştırmada elde edilen sonuçlardan farklı çalışmalar da yer almaktadır. Serin ve Buluç (2012), öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin en fazla sergiledikleri davranışların “okulun amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması” olduğu sonucuna ulaşmıştır. Sebastian, Allensworth ve Huang (2016) tarafından yapılan araştırmada da okul müdürlerinin profesyonel gelişim programları ile okul programlarını tutarlı bir şekilde yürüterek okulun öğrenim iklimini geliştirebilecekleri belirtilmiştir. Buna karşın okul yöneticileri kendilerini daha çok okul işletmesine yönelik görevlere odaklanmaktadır (Akçay ve Başar, 2004).

Okul yöneticileri algılarına göre okul yöneticileri en az düzeyde öğretimin denetimine yönelik davranışları gösterirken en fazla düzeyde ise bürokratik yönetim davranışlarını gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlar Altun ve Özdemir (2017) ile Aydoğan (2018)’in çalışmaları ile birebir benzerlik göstermektedir. Bu araştırmalarda da okul yöneticilerinin yönetsel davranışlardan bürokratik yönetim davranışlarını en fazla, öğretimin denetimi davranışlarını ise en az düzeyde sergiledikleri görülmüştür. Benzer şekilde Şahin (2007) de okul yöneticilerinin okulda gerçekleştirdikleri faaliyetlerin %72’sinin eğitim ve öğretim ile doğrudan ilgili olmadığını ve okul yöneticilerinin bürokratik işlerle yoğun bir şekilde uğraştıklarını ifade etmiştir. Ancak Kozak (2016), okul yöneticilerinin bürokratik yönetim yaklaşımını “az” düzeyde sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır. Öğretimin denetimi ile ilgili Aksoy (2006), Yalçın (2015) ve Okutan (2003) tarafından yapılan çalışmalar da, bu araştırmanın sonuçları ile örtüşmektedir. Aksoy (2006), okul yöneticilerinin “sınıf içi gözlemler sonrasında öğretmenlere öğretimle ilgili önemli konuları açıklama rolü”nü en alt düzeyde

gerçekleştirdiklerini; Yalçın (2015), okul yöneticilerinin denetim alt boyutunda yaptıkları işlerin ortalama puanının, "*çok sık olmasa da bazen oluyor, bazen olmuyor*" şeklinde olduğunu; Okutan (2003), okul yöneticilerinin öğretmenlere rehberlik yapmadığını ifade etmişlerdir.

Hem okul yöneticisi hem de öğretmen algılarına göre okul yöneticileri; yönetsel liderlik davranışlarını, öğretimsel liderlik davranışlarına göre daha fazla sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde; Altun ve Özdemir (2017) ile Aydoğan (2018), bu sonucu destekleyen sonuçlara ulaşırken Okutan (2003) okul yöneticilerinin "*mevzuat beççiliği*" yaptıklarını ifade etmiştir. Aydın (2016)' ın, okul yöneticilerinin bir hafta boyunca mesai saatleri içerisinde gerçekleştirdikleri faaliyetlerin sadece %16'sının eğitim-öğretim ile ilgili olduğunu ifade etmesi de okul yöneticilerinin çoğunlukla yönetsel liderlik davranışlarında buldukları gerçeğini ortaya koymaktadır.

Öğretimsel liderlik ile ilgili elde edilen sonuçlar, Aksoy (2006) ve Altaş (2013)'ın çalışma sonuçları ile benzerlik gösterirken Serin ve Buluç (2012)' un çalışması ile farklılık göstermektedir. Aksoy (2006), okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranış düzeylerinin çok düşük olduğu, Altaş (2013) da, okul yöneticilerinin öğretimin yönetimi görev alanında en az denetim davranışı gösterdikleri sonuçlarına ulaşmışlardır. Ancak Serin ve Buluç (2012), öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını "*çoğu zaman*" sergiledikleri algısına sahip olduklarını ifade etmiştir. Khan ve Iqbal (2014) okul müdürlerinin, öğretim liderliği davranışları olarak görülen, öğretmenleri, aileleri ve toplumu okul bazlı kararlara dahil ederek, öğretmenlere yazılı geribildirim sağlayarak, liderlik özellikleri sergileyerek, günlük sınıfları ziyaret ederek ve vizyonunu hedefleri aracılığıyla ileterek okulların etkililiğini arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. Terziu, Hasani ve Osmani (2016), okul müdürlerinin, öğrencilerin başarılarının artması konusunda öğretmen ve öğrenciler ile iş birliği yaptığı aynı zamanda onlara destek verdiği ancak bu iş birliği ve desteğin yeterli seviyede olmadığını belirtmiştir.

Okul yöneticileri algılarına göre okul yöneticilerinin yönetsel davranışları "*çok sık*" sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Yönetsel davranışları gösterme düzeyleri, öğretmen ve okul yöneticileri görüşlerine göre karşılaştırıldığında, okul yöneticileri öğretmenlerin görüşlerine kıyasla yönetsel davranışları daha fazla sergilediklerini ifade etmişlerdir. Bu sonuca benzer şekilde Demiral (2007) ile İnandı ve Özkan (2006) da, okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını yerine getirmeleri hususunda öğretmenlere göre daha olumlu görüşlere sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Fırat (2015)' ın yaptığı çalışmada

da okul müdürlerine göre okul müdürlerinin yönetsel yetkinliklerine yönelik görüşlerinin “çok yetkin” düzeyde, öğretmenlere göre okul müdürlerinin yönetsel yetkinliklerine yönelik görüşlerinin “yetkin” düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Yapılan araştırmalardan da görüldüğü gibi kişilerden kendilerini değerlendirmeleri istenildiğinde çoğunlukla olumlu görüş bildirdikleri görülmüştür.

Okul yöneticilerinin yönetsel davranış sergileme düzeylerine ilişkin öğretmen algılarının öğretmenlerin cinsiyeti, mesleki kıdemi, bulunduğu okuldaki görev süresi, eğitim durumu kişisel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde okul yöneticilerinin cinsiyet, mesleki kıdem, bulunduğu okuldaki görev süresi, eğitim durumu, yöneticilikte toplam görev süresi ve görev yaptığı okul türü değişkenlerinin, okul yöneticilerinin yönetsel davranışları üzerinde herhangi bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çelik (2015), okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerinin gerçekleşmesinde öğretmenlerin cinsiyetlerinin, mesleki kıdeminin, en son bitirilen eğitim programının belirleyici olmadığı; Altaş (2013), okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik algılamasında öğretmenlerin cinsiyetlerinin belirleyici olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Özdemir (2016)’ e göre okul yöneticilerinin sergiledikleri yönetsel davranışlar, öğretmenlerin cinsiyeti ve bulunduğu okuldaki görev süresine göre değişmemektedir. Aşit (2009), öğretmenlerinin, kendi okul müdürlerinin mevzuatta yer alan görev tanımlarındaki davranışları gösterme düzeylerine ilişkin görüşlerinin; öğretmenlerin cinsiyetlerine, mezuniyetlerine, kıdemlerine, buldukları okulda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini ifade etmiştir. Yakut (2006), öğretmenlerin okul müdürlerinin mevzuattaki görev tanımı davranışlarını algılamalarında cinsiyet, mesleki kıdem, bulunduğu okulda çalışma süresi, eğitim durumu türlerine göre farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Okul yöneticilerinin kişisel özelliklerine göre yapılan çalışmalarda ise; Aksoy (2006), okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarının cinsiyete göre farklılık göstermediği; Demiral (2007), okul yöneticilerinin yönetsel davranışlarının, yöneticilerin cinsiyet ve okul yeri değişkenlerine göre farklılık göstermediği; Altun ve Özdemir (2017), okul yöneticilerinin yönetsel davranışlarında cinsiyete göre farklılık oluşmadığı; Fırat (2015), okul yöneticilerinin okul türü, öğrenim durumu, mesleki kıdem değişkenlerinin yönetsel yetkinliğine yönelik görüşlerinde anlamlı fark oluşturmadığı sonuçlarına ulaşmışlardır. Benzer şekilde Aydın (2016) da cinsiyet, eğitim düzeyi, okul türü, branş ve yöneticilikteki kıdem değişkenlerinin okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri faaliyetleri anlamlı olarak değiştirmediklerini belirtmiştir. Ancak öğretmenlerin görev yaptıkları okul türü, okul yöneticilerinin yönetsel davranış

düzeylerinde farklılık oluşturmuştur. Lise öncesi okullarda görev yapan öğretmenler, lisede görev yapan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin daha yüksek düzeyde yönetsel davranış sergilediklerini ifade etmişlerdir.

Yapılan araştırmada okul yöneticilerinin, “*çok az*” düzeyde sanal kaytarma davranışlarında buldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum okul yöneticilerinin mesai saatleri içerisinde çok az düzeyde iş dışı internet kullanımı gerçekleştirdiklerini ortaya koymaktadır. Benzer şekilde Yıldız, Yıldız ve Ateş (2015), Yıldız, Yıldız ve İyigün (2015), Ataş (2017), Arık (2016), Çizmeci ve Deniz (2016), Ünal ve Tekdemir (2015), Arslan ve Demir (2016), Candan ve İnce (2016) de sanal kaytarma davranışlarının “*nadiren*” gerçekleştirildiği sonucuna ulaşmışlardır. Bu araştırmada günlük hayatta sıklıkla yapılan kişisel elektronik posta işlemleri, haber ve yatırım sitelerinin ziyaret edilmesi, bankacılık işlemlerinin yapılması gibi “*Önemsiz sanal kaytarma*” davranışlarının, “*Önemli sanal kaytarma*” davranışlarına göre daha fazla sergilendiği görülmüştür. Özkalp vd. (2012), Blanchard ve Henle (2008), Özdem ve Demir (2015), Ulusoy ve Benli (2017), Arık (2016) yaptıkları çalışmalarda benzer şekilde önemsiz sanal kaytarma davranışlarının önemli sanal kaytarma davranışlarından daha fazla sergilendiği sonucuna ulaşmışlardır. Önemsiz sanal kaytarma davranışları, kısa zamanlı ve yapılmasına göz yumulabilen ama bütünüyle uygun karşılanmayan davranışlar olarak değerlendirilebilmektedir (Ünal ve Tekdemir, 2015). Literatürde kısa süreli gerçekleştirilen önemsiz sanal kaytarma davranışlarının olumlu etkisi olabileceğinden bahsedilmiştir. Örneğin, çalışanların bilgi içerikli forum sitelerini kullanmaları, öğrenmeyi arttıran davranışlar olarak değerlendirilmektedir (Blanchard ve Henle, 2008, s.1071). Okul yöneticilerinin sosyal medyayı ara sıra kullanması iletişim becerilerini geliştirebildiği gibi fazla kullanılması halinde yönetsel görevlerini aksatmasına neden olabilmektedir. Keklik, Kılıç ve Yıldız (2014), sanal kaytarma davranışlarının verimlilik kaybına neden olabildiği gibi örgütsel öğrenmeye de olumlu katkılarının olabileceği sonucunu ortaya koymuştur. Palladan (2018) ise sanal kaytarmanın, eğitimcilerin yenilikçi girişimciliğini düşürdüğü ve aynı zamanda ders performanslarını negatif yönde etkilendiği belirtmiştir.

Okul yöneticilerinin sanal kaytarma davranışları; okul yöneticilerinin cinsiyet, mesleki kıdem, bulunduğu okuldaki görev süresi, eğitim durumu, yöneticilikte toplam görev süresi ve görev yaptığı okul türü değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Ulusoy ve Benli (2017), Yılmaz (2017), cinsiyet, eğitim durumu değişkenlerine göre farklılık olmadığı; Özdemir (2016), Örucü ve Yıldız (2014), Akca (2013), Ataş (2017), Ünal ve Tekdemir (2015), cinsiyet durumuna

göre farklılık olmadığı; Ataş (2017), mesleki kıdeme ve eğitim durumuna göre farklılık olmadığı; Arık (2016) cinsiyet, çalışma süresine göre farklılık olmadığı; Özdem ve Demir (2015), cinsiyet ve okul türü değişkenlerine göre farklılık olmadığı sonuçlarına ulaşmışlardır. Ancak Özkalp vd. (2012), kadınların erkeklere oranla daha fazla sanal kaytarma davranışı gösterdiği; Ulusoy ve Benli (2017), toplam çalışma yılı azaldıkça sanal kaytarma davranışlarının arttığı sonuçlarına ulaşmışlardır. Akca (2013), yöneticilik görev süresi 16 yıl ve üzeri olan okul yöneticilerinin 1 yılın altında olanlara göre daha fazla iş dışı internet kullandığı sonucuna ulaşmıştır. Ünal ve Tekdemir (2015), lise mezunu çalışanların diğerlerine göre daha az, 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip çalışanların diğerlerine göre daha fazla sanal kaytarma davranışı gösterdikleri sonucuna ulaşmıştır.

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin yönetsel davranışları sergileme düzeyleri ile sanal kaytarma davranışları gösterme düzeyleri arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Oysa Fındıklı (2016), sanal kaytarma davranışları ile iş performansı arasındaki ilişkiyi anlamlı bulmuş ancak etki düzeyinin oldukça düşük olduğu sonucuna ulaşmıştır. Literatür incelendiğinde sanal kaytarma davranışının olumlu ve olumsuz sonuçları olduğu ifade edilmiştir. Lim (2002, s.677), sanal kaytarmanın çalışanların işyerindeki performanslarını azaltan bir davranış olduğunu belirtmiştir. Zaman kaybına neden olması, verimliliği azaltması ve işyerine olan bağlılığı azaltması ise sanal kaytarma davranışının meydana getirdiği olumsuz sonuçlardandır (Lavoie ve Pychyl, 2001; Mastrangelo vd, 2006; de Lara vd., 2006; Jia vd., 2013; akt. Çivilidağ, 2017). Akca (2013)' nın Doorn (2011)' dan aktardığına göre sanal kaytarma davranışları sonucunda performans düşüklüğü yaşanmaktadır. Bunun yanında sanal kaytarmanın, gelişmeleri takip etme, yenilikler için fırsat oluşturma, örgütsel öğrenmeyi sağlama, işte karşılaşılan sorunların çözümünü kolaylaştırma, motive etme gibi olumlu sonuçları da vardır (Lim ve Chen, 2012; Keklik, Kılıç ve Yıldız, 2014; Keklik ve diğ., 2015).

## 5.2. Öneriler

Bu bölümde araştırmadan elde edilen bulgular ışığında uygulamaya ve araştırmacılara yönelik önerilerde bulunulmuştur.

### 5.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler

1. Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarını daha fazla göstermeleri için mevcut yönetmelikteki görev tanımlarında öğretimsel faaliyetlerini arttıracak

değişiklikler yapılabilir. Çok fazla uğraşmak zorunda kaldıkları resmi yazı işleri gibi bürokratik görevler için okullara gerekli personel görevlendirilerek okul yöneticilerinin yönetsel işlere verdikleri önem ve ayırdıkları zaman azaltılabilir ve öğretimsel liderlik davranışları sergileme düzeyleri artırılabilir. Bu sayede okul yöneticilerinin sınıflarda öğrencilerle ve öğretmenlerle daha fazla vakit geçirmeleri sağlanabilir. Okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarını daha fazla sergilemelerinin, öğretmenleri ve öğrencileri destekleyici ve geliştirici bir davranış olacağı düşünülmektedir.

2. Okul yöneticilerinin öğretimin denetimi alt boyutundaki yönetsel davranışları en az düzeyde gerçekleştirmelerinden hareketle okul yöneticilerine öğretimin denetimi görevinin önemi hatırlatılmalı, sınıfları daha fazla ziyaret etmeleri için gerekli önlemler alınmalıdır. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından şeffaf denetim mekanizması oluşturulabilir ve bu konuda gerekli hizmet içi eğitimler verilebilir.

3. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin yönetsel davranış boyutlarından en az düzeyde öğretimin yönetimini yerine getirmeleri, öğretmenlerin eğitim ve öğretim faaliyetleri konusunda okul yöneticilerinden destek göremediklerini ortaya çıkarmaktadır. Nitekim literatürde okul yöneticilerinin daha çok bürokratik işlerle uğraştığı ve öğretim ile ilgili işleri öğretmenlerin sorumluluğunda gördükleri ifade edilmiştir. Okul yöneticilerinin profesyonel gelişim programları ile okul programlarını tutarlı bir şekilde yürüterek okulun öğrenim iklimini geliştirebilecekleri düşünülmektedir. Okul yöneticilerinin öğretimin yönetimi konusundaki eksikliklerini tamamlamaları amacıyla eğitim-öğretim konusunda daha aktif olmalarını sağlayacak hizmet içi eğitimler düzenlenebilir.

4. Gelişen teknoloji ile birlikte yönetim ve öğretim işlerinde bilgisayar ve internetin kullanılması, okul yöneticileri için kaçınılmaz bir durum olmuştur. Okul yöneticilerinin bilgisayar ve interneti daha etkin, verimli ve öğretim amaçlı kullanabilmeleri için Milli Eğitim Bakanlığı tarafından gerekli olan altyapı ve destek sağlanabilir.

5. Araştırmanın sonucunda okul yöneticilerinin “çok az” düzeyde de olsa mesai saatleri içerisinde sanal kaytarma davranışlarını sergiledikleri sonucu elde edilmiştir. Mesai saatleri içerisindeki sanal kaytarmanın en önemli zararlarından birisi zamanın harcanmasıdır. Zamanın etkili kullanılmaması okul yöneticilerinde verim kaybına neden olacaktır. Okul yöneticilerinin verimini azaltacak ve zamanını etkili kullanmasını engelleyecek sanal kaytarma davranışlarının nedenleri tespit edilebilir ve bu davranışları azaltacak önlemler alınabilir.

6. Sanal kaytarma davranışları ile ilgili özel sektörde nispeten yer alan politikaların ve değerlendirmelerin kamu kurumlarında henüz karşılığının olmadığı görülmektedir. Hangi sanal kaytarma davranışlarının kamu kurumları için tehdit oluşturabileceği ya da bu davranışların kurum yararına yönlendirilebilmesi ile ilgili mevzuat düzenlemesinin yapılması, sanal kaytarma davranışlarının kamu kurumlarında yönetilmesini kolaylaştırabilir. Bununla ilgili Devlet Memurları Kanunu ile eğitim kurumları ve çalışanlarının tabi oldukları yönetmeliklerin düzenlemesi ile ilgili gerekli adımlar atılabilir.

### **5.2.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler**

1. Bu araştırma, Tavas ilçesinde görev yapan okul yöneticilerinin yönetsel davranış düzeyleri ile sanal kaytarma davranış düzeylerinin ilişkisini incelemektedir. Denizli ili Tavas ilçesindeki okullarda görev yapan okul yöneticilerini ve öğretmenlerini kapsamaktadır. Çalışmanın sonuçlarının genellenmesi için daha farklı ve büyük örneklemelerde çalışılarak, aynı araştırma Türkiye'nin farklı bölgelerinde ve farklı eğitim kurumlarında yapılabilir.

2. Okul yöneticilerinin sergilemiş olduğu sanal kaytarma davranışlarının düzeyi kendilerine sorularak (self-reported) elde edilmiştir. Sanal kaytarma faaliyetleri araştırılırken gözlem yönteminden ya da okulda görev yapan diğer çalışanların ve öğrencilerin bilgilerinden faydalanılması farklı sonuçların elde edilmesini sağlayabilir.

3. Okullarda öğretim işlerinde bilgisayar ve internet kullanımının şart olduğu bu dönemde, internet bağlantısına artık mobil cihazlar ile istenilen yerde ulaşılmaktadır. Bu durum öğretmenlerin de mesai saatleri içerisinde sanal kaytarma davranışlarında bulunabileceği ihtimalini oluşturmaktadır. İleriki çalışmalarda öğretmenlerin sanal kaytarma davranışları ile görevleri arasındaki ilişki de araştırılabilir.

4. Sanal kaytarma davranışları sonuç itibari ile zaman kaybına yol açmaktadır. İnternette iş dışı amaçla günde birkaç saat vakit geçiren bir okul yöneticisi, haftada bir iş gününü iş dışı internet etkinlikleri ile geçiriyor demektir. Nitekim bir çalışmada, bir günde en az iki saatini boş yere harcadığı ve bu sürede kişisel amaçlarla internette gezinerek harcadığı ortaya çıkarmıştır (Henle, Kohut ve Booth, 2009, s.902). Bu yüzden gelecekte yapılacak çalışmalarda, okul yöneticilerinin sanal kaytarma davranışları ile zaman yönetimi arasındaki ilişki incelenebilir.



## KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1995). *Teknik ve kuramsal yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem Yayımları.
- Açıkalın, A. (1998). *Toplumsal, kuramsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem Akademi.
- Açıkalın, A., Şişman, M. ve Turan, S. (2007). *Bir insan olarak okul müdürü*. Ankara: Pegem Akademi.
- Ağaoğlu, E., Altınkurt, Y., Yılmaz, K. ve Karaköse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri. *Eğitim ve Bilim*, 37(164), 161-168.
- Akbaba, A. ve Örs, Ç. (2015). Okul yöneticilerinin yönetsel davranış ve kişiliklerinin öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi: Iğdır örneği. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (8), 161-180.
- Akca, A. (2013). *Okul yöneticilerinin iş dışı internet kullanım (siber aylaklık) davranışlarının incelenmesi*. Yüksek lisans tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akçay, C. ve Başar, M. A. (2004). İlköğretim okul müdürlerinin yönetsel görevlere ayırdıkları zaman ve bunları önemli görme dereceleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 38(38), 170-197.
- Aksoy, E. (2006). *İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolleri (Aydın ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Altaş, M. (2013). *İlk ve orta dereceli okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolleri*. Yüksek lisans tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altun, S. A. ve Özdemir, S. (2017). Okul müdürlerinin yönetsel davranışları. S. A. Altun, D. Örucü, K. Beycioğlu, Y. Kondakçı ve S.Koşar (Ed.) *Eğitim Yönetimi Araştırmaları* içinde (1. Baskı, s.173-186). Ankara: Pegem Akademi. doi: 10.14527/9786052411551
- Anandarajan, M., & Simmers, C. A. (2004). Constructive and dysfunctional personal web usage in the workplace: mapping employee attitudes. M. Anandarajan & C. Simmers(Ed.), *Personal web usage in the workplace: A guide to effective human resources management* içinde (s.1-27). IGI Global.
- Arık, M. (2016). *Eğitim fakültelerinde çalışan öğretim elemanlarının sanal kaytarma düzeylerinin yordayıcısı olarak örgüt iklimi: İstanbul ili örneği*. Yüksek lisans tezi. Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Arslan, E. T. ve Demir, H. (2016). Sanal kaytarma: Bir kamu kurumunda hemşireler üzerinde ampirik bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırma Dergisi*, 9(43), 1626-1637.
- Arslantaş, İ. H. ve Özkan, M. (2014). Öğretmen ve yönetici gözüyle etkili okulda yönetici özelliklerinin belirlenmesi. *International Journal of Social Science*. 26, 181-193. Doi: 10.9761/JASSS2295
- Aşit, Y. (2009). *İlköğretim okul müdürlerinin mevzuattaki görev tanımlarına ilişkin öğretmen algıları*. Yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ataş, M. (2017). *Öğretmenlerin sanal kaytarma davranışları ile zaman yönetimi becerileri arasındaki ilişki*. Yüksek lisans tezi. Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Ay, F.A., Demirel, G. ve Erbaş, N. (2017). Örgütsel adaletin sanal kaytarma üzerindeki etkisi: sağlık çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Research Journal of Business and Management*, 4839, 400-409.
- Aydın, M. (1998). *Eğitim yönetimi* (5. Baskı). Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Aydın, A. (2016). *Okul müdürlerinin bir haftasına genel bakış*. Yüksek lisans tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Aydoğan, A. G. (2018). *Okul yöneticilerinin öğretimsel ve yönetsel liderlik davranışları: Polatlı örneği*. Yüksek lisans tezi. Başkent Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., Erşahan, B. ve Kefe, İ. (2013). Kadın çalışanların yöneticilere ilişkin algıları: Bir alan çalışması. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 71-84.
- Balcı, A. (1996). Etkili okul ve Türkiye’de uygulanabilirliği. *Yeni Türkiye*, 7 (2), 126-139.
- Balcı, A. (2007). *Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem, teknik ve ilkeler* (5.Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, A. ve Aydın, İ. (2001). *Eğitim yönetimi*. Ankara: M.E.B.Yayınları.
- Balcı, A. (2010). *Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Balcı, A. (2013). *Etkili okul ve okul geliştirme: Kuram, uygulama ve araştırma* (6. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Balyer, A. (2012). Çağdaş okul müdürlerinin değişen rolleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 13(2), 75-93.
- Baransel, A. (1993). *Çağdaş yönetim düşüncelerinin evrimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.

- Başaran, İ. E. (1994). *Eğitim yönetimi* (4.baskı). Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Başaran, İ. E. (1998). *Yönetimde insan ilişkileri: Yönetimsel davranış*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Başaran, İ. E. (2006). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (2.Baskı). Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Batur, G. (2004). *Eğitim yöneticilerinin yönetsel davranışları*(Yüksek lisans tezi). Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Lefkoşa.
- Blanchard, A. L., & Henle, C. A. (2008). Correlates of different forms of cyberloafing: The role of norms and external locus of control. *Computers in Human Behavior*, 24(3), 1067-1084.
- Buluç, B. (2009). İlköğretim okullarında bürokratik okul yapısı ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 34(152), 71-86.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (9. Baskı). Ankara: Pegem Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (1999). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2013). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (18.Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum* (8. baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Celep, C. (2004). *Eğitim örgütlerinde dönüşümsel önderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cerit, Y. (2001). *Bilgi toplumunda ilköğretim okulu müdürlerinin rolleri*. Yayımlanmamış doktora tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Cerit, Y. (2008). Öğrenci, öğretmen ve yöneticilerin müdür kavramı ile ilgili metaforlara ilişkin görüşleri. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 33(147). 3-11.
- Cesur, M. (2005). *Kastamonu ili ortaöğretim okulları yöneticilerinin yönetim biçimleri* Yüksek lisans tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Christopher, B. (2000). *The role of the principal and responsibility for improving the quality of teaching in japanese schools*. The AERA Annual Meeting, New Orleans.
- Çavuşoğlu, S., Palamutçuoğlu, A. ve Palamutçuoğlu, B. T. (2014). Çalışanların demografik özelliklerinin sanal kaytarma (cyberlofing) üzerindeki etkisi: Üniversite çalışanları üzerinde ampirik bir araştırma. *Research Journal of Business and Management*, 1(3), 149-168.

- Çavuşoğlu, S. ve Palamutçuoğlu, B. T. (2017). İş tatmininin sanal kaytarma üzerindeki etkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(19), 430-444.
- Çelik, M. (2015). *Ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları*. Yüksek lisans tezi. Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Çelik, V. ve Semerci, N. (2002). İlköğretimde Problemler ve Çözüm Yolları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 30, 205-218.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çelikten, M. (2004). Bir okul müdürünün günlüğü. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 123-135.
- Çivilidağ, A.(2017). İş yaşamında sanal kaytarmanın iş stresi, iş doyumunu ile ilişkisi üzerine bir araştırma. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (59), 355-373.
- Çizmeci, E. ve Deniz, S. (2016). Özel sağlık kuruluşlarında iş dışı amaçlarla internet kullanımı. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 32, 213-224.
- Demir, Ö. ve Seferoğlu, S. S. (2016). Bilgi okuryazarlığı, internet bağımlılığı, sanal aylaklık ve çeşitli diğer değişkenlerin sanal zorbalık ile ilişkisinin incelenmesi. *Online Journal of Technology Addiction & Cyberbullying*, 3(1), 1-26.
- Demiral, E. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları*. Yüksek lisans tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Demirtaş, Z. ve Yıldırım, N. (2010). Etkili okul yöneticilerinin sergiledikleri yönetsel davranışlar. *V. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi* içinde (s.12-23), Antalya.
- Denizli İl Milli Eğitim Müdürlüğü (2015-2019). *Stratejik Plan*. [https://denizliarge.meb.gov.tr/www/icerik\\_goruntule.php?KNO=35](https://denizliarge.meb.gov.tr/www/icerik_goruntule.php?KNO=35) sayfasından 11 Nisan 2019 tarihinde erişilmiştir.
- DuBrin, J.A. (2011). *Essentials of management*. <https://books.google.com.tr/books?id=PRWOozVbsekC&pg> sayfasından 29 Aralık 2018 tarihinde erişilmiştir.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2006). Okul yöneticilerinin genel özellikleri ve yöneticilik tutumlarıyla ilgili bir araştırma. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(1), 103-118.
- Erdoğan, Y., Bayram, S. ve Deniz, L. (2007). Web tabanlı öğretim tutum ölçeği: Açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi çalışması. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 4(2), 1-14.

- Ergen, H. ve Eşiyok, İ. (2017). Okul müdürlerinin ders denetimi yapmasına ilişkin öğretmen görüşleri. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 2-19.
- Ergün, E. ve Altun, A. (2012). Öğrenci gözüyle siber aylaklık ve nedenleri. *Eğitim Teknolojisi Kuram ve Uygulama*, 2(1), 36-53.
- Faas, D., Smith, A., & Darmody, M. (2018). The role of principals in creating inclusive school environments: Insights from community national schools in Ireland. *School Leadership & Management*, 38(4), 457-473.
- Fessehatsion, P. W. (2017). School principal's role in facilitating change in teaching-learning process: Teachers' attitude. A case study on five junior schools in asmara, eritrea. *Journal of Education and Practice*, 8(6), 134-142.
- Fındıklı, M. A. (2016). Sanal kaytarma ve iş performansı ilişkisi: Sağlık ve tekstil sektörü çalışanlarının karşılaştırılması. *International Journal of Social Inquiry*, 9(1), 33-62.
- Friedman, W. H. (2000). Is the answer to internet addiction internet interdiction?. *AMCIS 2000 Proceedings*, 226.
- Fırat, A. (2015). *Okul müdürlerinin yönetsel yetkinlikleri ile hesap verebilirliklerine yönelik okul yöneticisi ve öğretmen görüşleri*(Yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Gay, L. R., Airasian, P. W., & Mills, G. E. (1996). *Educational research: Competencies for analysis and application* (5.Baskı). Upper Saddle River, NJ: Merrill-Prentice Hall.
- Garrett, R. K., & Danziger, J. N. (2008). On cyberslacking: Workplace status and personal Internet use at work. *CyberPsychology & Behavior*, 11(3), 287-292.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gülşen, C. ve Gökyer, N. (2015). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (4. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Gümüşeli, A. İ. (1996). Öğretim Liderliği. *MPM Verimlilik Dergisi*, 4.
- Güngör, M. (2016). *Sanal kaytarma ve örgütsel bağlılık ilişkisi: kamu ve özel sektör üzerine bir araştırma*. Yüksek lisans tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Gürbüz, R., Erdem, E. ve Yıldırım, K. (2013). Başarılı okul müdürlerinin özellikleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20, 167-179.
- Gürsel, M. (2003). *Okul yönetimi*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Gürsel, M. (2013). *Türk eğitim sistemi okul yönetimi*. Konya: Çizgi Kitabevi.

- Hayıt, T. ve Dönmez, O. (2016). Üniversite öğrencilerinin siber aylıklık profilleriyle bilişsel kapılma düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 5(16), 146-150.
- Henle, C., Kohut, G. & Booth, R. (2009). Designing electronic use policies to enhance employee perceptions of fairness and to reduce cyberloafing: An empirical test of justice theory. *Computers In Human Behavior*, 25, 902-910.
- Hussain, S., Saleem, F., & Malik, M. I. (2016). Cyberloafing behavior at work. *Abasyn University Journal of Social Sciences*, 9(2), 409-425.
- Hussain, S., & Parida, T. (2017). Exploring cyberloafing behavior in South-central Ethiopia: A close look at Madda Walabu University. *Journal of Media and Communication Studies*, 9(2), 10-16.
- Ilgar, L (1994). *İlköğretim okullarının amaçlarını gerçekleştirilmeye yönelik faaliyetlerin eşgüdümlemesinde yönetimin etkililiği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- İnandı, Y. ve Özkan, M. (2006). Resmi ilköğretim okulları ve liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre müdürler ne derece öğretim liderliği davranışları göstermektedir. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 123-149.
- İnce, M., & Gül, H. (2011). The relation of cyber slacking behaviors with various organizational outputs: Example of Karamanoğlu Mehmetbey University. *European Journal of Scientific Research*, 52(4), 507-527.
- Johnson, P. R., & Indvik, J. (2003). The organizational benefits of reducing cyberslacking in the workplace, *Proceedings of the Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 7 (2), 53-60.
- Kalaycı, E. (2010). *Üniversite öğrencilerinin siber aylıklık davranışları ile öz düzenleme stratejileri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kalman, M. ve Gedikoğlu, T. (2014). Okul yöneticilerinin hesap verebilirliği ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(2), 115-128.
- Kaplan, M. ve Ögüt, A. (2012). Algılanan örgütsel adalet ile sanal kaytarma arasındaki ilişkinin analizi; Hastane çalışanları örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 13(1), 1-13.
- Kaplan, M. ve Çetinkaya, A. (2014). Sanal kaytarma ve demografik özellikler açısından farklılıklar: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25(1), 26-34.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemi* (20. Baskı). Ankara: Nobel Yayın.

- Karataş, A. ve Avcı, S. B.(2017). Kamu kurumlarında sanal kayıtarma olgusunun değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(15), 2321-2346.
- Kaykanacı, M. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin yönetim işlerine verdikleri önem ve harcadıkları zaman. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 11 (1), 137–158.
- Keklik, B., Kılıç, R. ve Yıldız, H. (2014). *Sanal kayıtarma davranışları iş yerinde verimlilik kaybına mı neden oluyor yoksa örgütsel öğrenme yeteneğini mi artırıyor*. 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 22-24 Mayıs, Konya.
- Keklik, B., Kılıç, R., Yıldız, H. ve Yıldız, B. (2015). Sanal kayıtarma davranışlarının örgütsel öğrenme kapasitesi üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Business and Economics Research Journal*, 6(3), 129-144.
- Khan, P., & Iqbal, M. (2014). Interventional role of principals' do make difference in school effectiveness: Teachers' perspective. *Gomal University Journal of Research*, 30(1), 118-130.
- Kıranlı, S. (2012). Okul müdürlerinin yönetimle ilgili davranış biçimleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(40), 69-88.
- Knight, R. M. (2017). *Academic cyberloafing: a study of perceptual and behavioral differences on in-class cyberloafing among undergraduate students* (Yüksek Lisans Tezi). The Faculty of the Department of Psychology, East Carolina University.
- Koç, M. H.(2018). Okul müdürleri tarafından yapılan öğretmen denetimlerine ilişkin ilköğretim müdürlerinin görüşleri. *Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 48, 91-110.
- Koçak, E., Turan, S. ve Aydoğdu, E. (2012). Öğretmenlerin yetki devri, otonomi ve hesap verebilirliklerine ilişkin görüşlerinin incelenmesi, *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 3(5), 117-148.
- Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve liderlik stillerinin öğretmenlerin performansı üzerinde etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 11(3). 401-422.
- Koşar, S., Sezgin, F. ve Aslan, H. (2013). Okul müdürlerinin resmi görev tanımlarının dışında olduğunu düşündükleri işlere ilişkin görüşleri. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(1), 147-164.
- Kozak, A. (2016). *Okul yöneticilerinin yönetsel davranışlarının bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Yüksek lisans tezi. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- König, C. J., & De La Guardia, M. E. C. (2014). Exploring the positive side of personal internet use at work: Does it help in managing the border between work and nonwork?. *Computers in Human Behavior*, 30, 355-360.

- Köse, S., Oral, L. ve TÜresin, H. (2012). İş yaşamında sosyal kolaylaştırma kavramı ve sanal kaytarma ile ilişkisi: Araştırma görevlileri üzerinde bir araştırma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(1), 287-295.
- Köse, A. (2014). Eğitimde ölçme ve değerlendirme. N. Demirtaşlı (Ed.), *Ölçmede güvenirlilik içinde* (2. Baskı, s.86-109). Ankara: Edge Akademi.
- Kurt M. (2011). *Siber aylıklık davranışlarının karşılaştırmalı olarak incelenmesi*. 5. Uluslararası Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Sempozyumu, 22-24 Eylül, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Lazaridou, A., & Iordanides, G. (2011). The principal's role in achieving school effectiveness. *International Studies in Educational Administration (Commonwealth Council for Educational Administration & Management)*, 39(3), 3-19.
- Liberman, B., Seidman, G., Mckenna, K. Y., & Buffardi, L. E. (2011). Employee job attitudes and organizational characteristics as predictors of cyberloafing. *Computers in Human behavior*, 27(6), 2192-2199.
- Lim, V. K. G. (2002). The IT way of loafing on the job: Cyberloafing, neutralizing and organisational justice. *Journal of Organisational Behaviour*, 23(5), 675-694.
- Lim, Vivien K.G.; Chen, J.Q. (2012). Cyberloafing at the workplace: Gain or drain on work?. *Behaviour and Information Technology*, 31(4), 343-353.
- Linn, R. & Miller, M. (2005). *Measurement and assessment in teaching* (9.Baskı). Upper Saddle River NJ: Merrill-Prentice Hall.
- Lunenburg, F. C. (2010). The principal as instructional leader. *National Forum of Educational and Supervision Journal*. 27(4). 1-5.
- McBride, J., Milligan, J., & Nichols, J. (2006). Who's teaching the kids? Cyberslacking in the classroom. *Journal of College and Character*, 7(1).
- Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Okulları Müdürlüğü Görev Tanımları (2000). *Tebliğler Dergisi*, 2508, Ağustos 2000.
- Milli Eğitim Bakanlığı Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü (2010). *Uluslararası Öğretme ve Öğrenme Araştırması Türkiye Ulusal Raporu*, Ankara.
- Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği (2013). *T.C. Resmi Gazete*, 28758, 7 Eylül 2013.
- Milli Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ile Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği (2014). *T.C. Resmi Gazete*, 29009, 24 Mayıs 2014.
- Milli Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği (2014). *T.C. Resmi Gazete*, 29072, 26 Temmuz 2014.
- Okutan, M. (2003). Okul müdürlerinin idari davranışları. *Milli Eğitim Dergisi*, 157 (1).



- Ömeroğlu, Ö. (2016). *Okul yönetiminde bürokrasi ile öğretmenlerin okula ilişkin tutumları arasındaki ilişki*. Yüksek lisans tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Örücü E. ve Yıldız H. (2014). İşyerinde kişisel internet ve teknoloji kullanımı: Sanal kaytarma. *Ege Akademik Bakış*, 14(1): 99-114.
- Örücü, E. ve Aksoy, M. (2018). Sanal kaytarma ve beş büyük kişilik özelliği arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (30). 265-282.
- Özdem, G. ve Demir, A. (2015). Okul yöneticilerinde sanal kaytarma davranışı. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakülteleri Dergisi*, 11(3), 1029-1042.
- Özdemir, A. (2016). *Sanal kaytarmanın iş tatmini üzerine etkisi: Aksaray üniversitesi örneği*. Yüksek lisans tezi. Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.
- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde örgütsel yenileşme* (5. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özdemir, N. (2016). *Okul müdürünün yönetsel davranışlarının akademik başarıyla ilişkisi*. Doktora tezi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özden, Y. (1998). *Eğitimde Dönüşüm*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Özgan, H. ve Baş, M. (2010). *İngiltere'de okul müdürü yetiştirme programı (NPQH) ve Türkiye'de uygulanabilirliği*. 1. Eğitim Yöneticileri Forumu, EYUDER, Ankara.
- Özkalp, E., Aydın, U. ve Tekeli, S. (2012). Sapkın örgütsel davranışlar ve çalışma yaşamında yeni bir olgu: Sanal kaytarma (cyberloafing) ve ilişkilerine etkileri. *Çimento İşveren Sendikası Dergisi*, 26(2), 18-33.
- Özmen, F. ve Batmaz, C. (2006). İlköğretim okul müdürlerinin öğretmen denetimindeki etkililikler hizmet yılı ve görev türü değişkenine göre öğretmen görüşleri. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*. 2, 102-120.
- Öztürk, N. (2001). *Liselerde bürokratikleşme ve öğretmenlerin stres düzeyleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Öztürk, U. C. (2015). Bağlantıda kalmak ya da kalmamak işte tüm korku bu: İnternetsiz kalma korkusu ve örgütsel yansımaları. *Uluslararası Sos Araştırma Dergisi*, 8 (37), 1307-9581.
- Page, D. (2015). Teachers' personal web use at work. *Behaviour & Information Technology*, 34(5), 443-453.

- Palladan, A. A. (2018). Moderating effects of cyberloafing activity on innovative work behaviour and lecturers job performance. *International Journal of Advanced Studies in Social Science & Innovation*, 2(1), 28-49.
- Polat, S. ve Küçük, Z. (2012). Sınıf öğretmenlerinin ilköğretim okul yöneticilerinin yönetim süreçlerine ilişkin yönetici davranışlarını demokratik olarak algılama düzeylerinin değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 437-450.
- Polat, M. (2018). Derslerde akıllı telefon siber aylaklığı ölçeği (DATSAÖ): Üniversite öğrencileri için bir ölçek uyarlama çalışması. *Social Sciences Studies Journal (SSSJJournal)*, 4(21), 3114-3127.
- Reilly, D. H. (1984). The principalship: the need for a new approach. *Education*, 104(3), 242-247.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38 (2), 555-572.
- Sarpkaya, R. (2014). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (4.Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Sağlam, A.Ç. (2010). Okul örgütü ve yönetimi. Memduhoğlu, H.B., Yılmaz, K. (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* içinde (s. 171-202).Ankara: Pegem A Yayınları.
- Saygınar, M. S. (2006). *Hv. Sn. Ok. ve Tek. Eğt. Mrk. K.lığında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Sato, E., & Rabinowitz, S.N. (2010). Evaluation and accountability. P. Peterson, E. Baker ve B. McGaw (Ed.), *International encyclopedia of education* içinde (s.600-606.). Oxford: Elsevier.
- Sezer, Ş. ve Akan, D. (2018). Okul müdürlerinin yönetsel özellikleri, kültüre bağlı yönetsel değerleri ve kendilerinden beklenen evrensel liderlik değerleri. *ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi (ODÜSOBİAD)*, 8(3), 715-723.
- Schermelleh-Engel, K., & Moosbrugger, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Sebastian, J., Allensworth, E., & Huang, H. (2016). The role of teacher leadership in how principals influence classroom instruction and student learning. *American Journal of Education*, 123(1), 69-108.
- Serin, M. K. ve Buluç, B. (2012). İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18(3), 435-459.
- Stanton, J. M. (2002). Company profile of the frequent internet user. *Communications of the ACM*, 45(1), 55-59.

- Sterret, W. L., Parker, M. A., & Mitzner, K. (2018). Maximizing teacher time: The collaborative leadership role of the principal. *Journal of Organizational and Educational Leadership*, 3(2).
- Stringer, P., & Hourani, R. B. (2016). Transformation of roles and responsibilities of principals in times of change. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(2), 224-246.
- Stronge, J. H., Richard, H. B., & Catano, N. (2008). *Qualities of effective principals*. [https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=MMWDYpIpl\\_QC&oi=sayfasından](https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=MMWDYpIpl_QC&oi=sayfasından) 28 Ocak 2019 tarihinde erişilmiştir.
- Şahin, B. (2007). *Okul yöneticilerinin günlük mesailerinde yaptıkları işlere genel bir bakış*. Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Şahin, İ., Beycioğlu, K. ve Fırat, N. (2011). Öğretmen görüşlerine göre çeşitli yönetim becerilerinin okul müdürleri için önem dereceleri. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, (30), 58-75.
- Şenel, S., Günaydın, S., Sarıtaş, M. T. ve Çiğdem, H. (2019). Üniversite öğrencilerinin siber aylıklık seviyelerini yordayan faktörler. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27(1), 95-105.
- Şişman, M. ve Turan S. (2002). Dünyada eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin başlıca yönelimler ve Türkiye için çıkarılabilecek bazı sonuçlar. Ş. Çınkır ve C. Elma (Ed.), *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu* içinde (s.239-254). Ankara Üniversitesi.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. ve Turan S. (2002). Dünyada eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin başlıca yönelimler ve Türkiye için çıkarılabilecek bazı sonuçlar. Ş. Çınkır ve C. Elma (Ed.), *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu* içinde (s.239-254). Ankara Üniversitesi.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim liderliği* (2. Baskı). Ankara: Pegem A.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2005). Eğitim ve okul yönetimi. Y. Özden (Ed.), *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı* içinde (s.99-146). Ankara: Pegem A Yayınları.
- Şişman, M. ve Taşdemir, İ. (2008). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. (2011). *Öğretim liderliği*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tan, M. ve Demir, M. (2018). İşgörenlerin demografik özellikleri ve sanal kaytarma davranışı arasındaki ilişki. *Journal of Tourism Theory and Research*, 4(1), 40-56.

- Tavas İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü (2015-2019). *Stratejik Plan*. [https://tavas.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2017\\_12/11162716\\_son\\_Tavas\\_YIYe\\_Milli\\_EYitim\\_2015-2019\\_STRATEJYK\\_PLANI\\_14-09-2015\\_3\\_1.docx](https://tavas.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_12/11162716_son_Tavas_YIYe_Milli_EYitim_2015-2019_STRATEJYK_PLANI_14-09-2015_3_1.docx) sayfasından 11 Nisan 2019 tarihinde erişilmiştir.
- Tavşancıl, E.(2006). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Taymaz, H. (1995). *Okul yönetimi*. Ankara: Saypa Yayınları.
- Taymaz, H. (1995). Teftişte karşılaşılan sorunlar ve öneriler. *Eğitim Yönetimi*, 1, 109-112.
- Taymaz, H. (2001). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegem A yayıncılık.
- Taymaz, H. (2011). *İlköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri için okul yönetimi* (10.Baskı). Ankara: Pegem A Yayınları.
- Taymaz, H. (2015). *Eğitim sisteminde teftiş: Kavramlar, ilkeler ve yöntemler* (11. Baskı). Ankara: Pegem A Yayınları.
- Terziu, L., Hasani, N., & Osmani, O. (2016). The role of the school principal in increasing students' success. *Revista de Stiinte Politice*, 50, 103-113.
- Teyfur, M. (2011). Sınıf öğretmenlerinin uyguladığı yapılandırmacı öğrenme yaklaşımının sınıf yönetimi uygulamalarına etkisinin değerlendirilmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12, 139-164.
- Tomàs-Folch, M., & Ion, G. (2015). Exploring the management of principal responsibilities in secondary schools in Barcelona: A case study. *International Journal of Educational Organization and Leadership*, 21(3/4), 1-11.
- Tortop, N. (1992). *Personel yönetimi*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Turan, S., Yıldırım, N. ve Aydoğdu, E. (2012). Okul müdürlerinin kendi görevlerine ilişkin bakış açıları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 3, 63-76.
- Turan, S. ve Yalçın, G. (2015). Okul yöneticilerinin yaptığı ve yapmak istediği işler ile iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 5 (2), 11-34.
- Türkiye İstatistik Kurumu (2018). *Hanehalkı Bilişim Teknolojileri (BT) Kullanım Araştırması*. <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=27819> sayfasından 14 Kasım 2018 tarihinde erişilmiştir.
- Ulusoy, H. ve Benli, D.G. (2017). Akademisyenlerin sanal kaytarma davranışları: bir kamu üniversitesi örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(54).
- Ünal, Ö. F. ve Tekdemir, S. (2015). Sanal kaytarma: Bir kamu kurumunda ampirik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 95-118.

- Ünal, Ö. F., Tekdemir, S. ve Yıldızbaş, S. (2015). Kamu çalışanlarının sanal kaytarma amaçları üzerine ampirik bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 515-534.
- Van Doorn, O. N. (2011). *Cyberloafing: A multi-dimensional construct placed in a theoretical framework* (Yüksek lisans tezi). Department Industrial Engineering and Innovation Sciences Eindhoven University of Technology, Eindhoven.
- Varol, F., ve Yıldırım, E. (2017). Siberaylaklık: Öğretmen adayları ve mobil teknolojiler. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakülteleri Dergisi*, 13(3), 1046-1057.
- Yakut, G. (2006). *İlköğretim okulu müdürlerinin mevzuattaki görev tanımlarına ilişkin davranışları gösterme düzeyleri*(Yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Yalçın, G. (2015). *Okul yöneticilerinin yaptığı ve yapmak istediği işler ile iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Yalçın, S. (2017). Öğretmenlerin algılarına göre istenmeyen okul yöneticisi davranışları. *Ekev Akademi Dergisi*, 69, 105-116.
- Yaşar, S. (2013). *Üniversite öğrencilerinin denetim odağı ve bilgisayar laboratuvarına yönelik tutumlarının siberaylaklık davranışlarına etkisi*. (Yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü (2019). <http://fatihprojesi.meb.gov.tr/about.html> sayfasından erişilmiştir.
- Yıldız, H., Yıldız, B. ve Ateş, H. (2015). Sanal kaytarma davranışlarının sergilenmesinde örgütsel adalet algısının rolü var mıdır?. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 10(2), 55-66.
- Yıldız, H., Yıldız, B. ve İyigün, N. Ö. (2016). Psikolojik sözleşme algısının sanal kaytarma davranışları üzerindeki etkisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 47, 147-165.
- Yılmaz, A. B. (2017). Lisansüstü öğrencilerinin siber aylaklık düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi: Karma bir çalışma. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 18(2), 113-134.
- Yüksel, S. (2013). Öğretmen yetiştirmede hesap verebilirlik bağlamında KPSS sonuçlarının değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 404-420.
- Zoghbi-Manrique-de-Lara, P. (2012). Reconsidering the boundaries of the cyberloafing activity: the case of a university. *Behaviour & Information Technology*, 31(5), 469-479.



**EKLER**

## **EK-1. Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Okulları Müdürlüğü Görev Tanımı**

**2508 Sayılı Tebliğler Dergisi (Ocak, 2000)**

### **Görev Özeti**

Müdür, okulun yönetimini; kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, plan, program ve emirler doğrultusunda planlar, organizasyon, koordinasyon görevlerini yerine getirir, uygulama ve denetimini yapar. Personelin performansını değerlendirerek, yüksek verim elde etmek için tedbirler alır. Okulu ile ilgili iyileştirme önerilerini amirlerine sunar. Astlarına yetki ve sorumluluk devrederek, işlerin daha rasyonel yürümesini ve astlarının ihtiyaç duyulan alanlarda iyileşmelerini sağlar. Ödüllendirilecek personeli tespit eder. Kendisine bağlı personelin sicil raporlarını doldurur. Amirleri tarafından istenildiğinde okulu ile ilgili faaliyetleri bir rapor halinde sunar, astlarından gelen önerileri değerlendirir. Çalışmaları ile ilgili işlerin değerlendirmesini yapar.

### **Görev Listesi**

1. Eğitim lideri olarak okuldaki eğitim-öğretim ve yönetim görevlerini kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, emir ve çalışma plân ve programlarına uygun olarak yürütür.
2. Okulu için vizyon ve misyon geliştirir.
3. Millî Eğitim Temel Kanunu'nda belirlenen temel ilke ve amaçların yanında okulun özel amaçlarını gerçekleştire-bilmek için çalışma plânlarını yapar, uygular ve denetler. Okuldaki eğitim-öğretim ve yönetimin bir disiplin içerisinde yürütülmesini sağlar.
4. Eğitim-öğretim ve yönetimin verimliliğini artırmak, eğitimin kalitesini yükseltmek ve bu konuda sürekli gelişimi sağlamak için gerekli araştırmaları yapar, araştırmalara dayalı iyileştirme projeleri hazırlayarak amirlerinin onayına sunar, onaylanan projelen uygular ve sonuçlarını değerlendirir. Okulun gelişim hedeflerini ortaya koyan stratejik plânlar hazırlar ve buna dayalı olarak okulun gelişim plânını hazırlar ve bu plânını uygulamaya geçirilmesini sağlar.
5. Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesinin yerleşmesini sağlayıcı önlemleri alır.
6. Okulda ahenkli çalışma düzenini kurar.
7. Okuldaki bütün çalışmaları ilgililerle iş birliği yaparak öğretim yılı başlamadan önce plânlar ve düzenler.

8. Personelin görevlendirilmesinde görev tanımlarına uygunluk esasını göz önünde bulundurur.
9. Yıllık, ünite ve günlük plânların eğitim programlarına göre hazırlanmasında ve diğer çalışmalarda öğretmenlere rehberlik eder, öğretmenlerin çalışmalarını denetler.
10. Öğretmenlerden ders yılı başında yıllık plân alır, plânları tasdik eder, uygulanıp uygulanmadığını denetler.
11. Okulda sağlıklı bir eğitim ortamı oluşturmak amacıyla öğretmenler kuruluna başkanlık eder. Sınıf, zümre vb. öğretmenler kurullarının çalışmalarını izler. Gerekğinde bu kurulları toplantıya çağırır. Kurulda alınan kararları onaylar, uygulamaya koyar ve gerekli gördüklerini üst makamlara bildirir.
12. Okuldaki personelin görev ve sorumluluk alanlarında yapılan iş bölümü çerçevesinde okuldaki iş ve işlemlerin sağlıklı yürütülmesi ile ilgili koordinasyon, rehberlik ve değerlendirme faaliyetlerini yürütür.
13. Öğretmenlerin meslekleri ile ilgili alanlarda yetişmelerini teşvik eder ve bu konuda gerekli tedbirleri alır. Ders yılının çeşitli zamanlarında öğretmenlerin derslerini ve diğer faaliyetlerini yakından izler.
14. Ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlar.
15. Gerekğinde astlarına yetki devri yaparak, işlerin daha süratli yürütülmesini sağlar.
16. Personele güven verici, demokratik kurallar içerisinde sevgi ve saygı esasları doğrultusunda örnek davranış ve tutum ile etkili bir kişilik sergiler. Personel arasında iş birliğinin tesisini, uyumunu sağlar ve yol gösterici bir rol oynar.
17. Personelin görev ve sorumluluklarını verimli ve kaliteli olarak yerine getirmelerini sağlayıcı tedbirler alır.
18. Personelin performansını sürekli gözetip değerlendirerek, verim düşüklüğü varsa bunun sebeplerini araştırır, personelin yeteneklerini göz önünde bulundurarak istihdam eder, onlara rehberlik eder, iş başında yetişmelerini sağlar, daha üst kademeye hazırlanmalarına yardımcı olur.
19. Okuldaki her düzeydeki personelin eğitim ihtiyaçlarını tespit eder ve bu tespitler çerçevesinde personelin yetişmesi ile ilgili gerekli tedbirleri alır.
20. Personelin sicil raporlarını düzenleyerek zamanında ilgili makamlara gönderir.
21. Görevini başarı ile yürütenleri ödüllendirerek motive eder.
22. Görevlerin gereği gibi yapılmaması durumunda kanunî yetkisini kullanır.
23. Bayrak törenlerinin yönetmelik hükümlerine göre yapılmasından sorumludur.



24. İzinli veya görevli olarak okuldan ayrıldığı zamanlarda öncelikle müdür baş yardımcısı, bulunmadığı takdirde müdür yardımcılarında birisine vekâlet verir.
25. Özürleri sebebiyle görevlerine gelmeyen yönetici, öğretmen ve diğer personelin yerine hizmetlerin aksamaması için uygun görevlendirme ile gerekli önlemleri alır.
26. Öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler verir.
27. Okuldaki rehberlik hizmetlerine başkanlık eder, yürütülmesi için gerekli tedbirleri alır.
28. Aday personelin yetişmesi için gereken tedbirleri alır.
29. Öğrencilere istendik davranışları kazandırıcı ve disiplin kuruluna havale edilecek disiplin olaylarını önleyici her türlü tedbirleri alır.
30. Ders dışı eğitici, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler ile millî gün ve haftalara ilişkin faaliyetlerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlar. Derslerle ilgili uygulamaya ilişkin gerekli izinleri alarak gezi ve incelemelerin yapılmasını sağlar.
31. Özel eğitimi gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitimi ile ilgili tedbirleri alır.
32. Yatılı öğrencilerin disiplin, düzen ve temizliğinin itina ile yürütülmesini sağlar.
33. Evcil çıkacak yatılı öğrencilerin işlemlerini, ziyaretçi kabul etme saat ve yerleri düzenler.
34. Banyo, çamaşırhane, bulaşıkhanesi, yatakhane, tuvalet ve lavaboların temiz ve tertipli tutulmasını sağlar.
35. Etütlerin zamanında ve verimli olarak yürütülmesi için gereken tedbirleri alır.
36. Ambardan tabelâya göre (varsa diyet uzmanı ile) günlük erzak çıkarılmasını ve pişirilmesini kontrol ettirir.
37. Nöbet çizelge ve defterlerini kontrol ederek, 24 saat süren nöbetlerin yükümlülüklerine göre titizlikle tutulmasını sağlar.
38. Küçük çocukların bakımlarıyla ilgilenen yardımcı personelin çalışmalarını izler.
39. Okulun tatil olduğu zamanlarda okulda kalmak zorunda olan öğrenciler için gerekli kararları verir.
40. Revirdeki sağlık hizmetlerinin ve muayenelerin durumuyla ilgili kendine bildirilen ve gereken tedbirleri aldırır.
41. Muayene ve Teslim Alma Komisyonu'nun muayene ve teslim alma işlemleriyle ilgili kararlarını onaylar.
42. Okulun öğretmenleri veya ilköğretim ve orta öğretim kurumlarında öğretmenlik yapanlar arasından, pansiyonlar için ihtiyaç duyulan belletici görevlendirilmesini teklif eder.

43. İnsan, zaman, para, malzeme ve yer unsurlarının en etkin ve verimli kullanımı amacıyla okulun derslik, laboratuvar, kütüphane ve diğer tesisleri ile ilgili araç ve gereci hizmete hazır bulundurur. Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırarak zenginleştirir.
44. Okul. bina ve tesislerinin kullanımı, bakımı, temizliği, yangına karşı korunmaları ve güvenliği için gereken tedbirleri alır. Çağın ve çevrenin gelişen ve değişen eğitim ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde kaliteli eğitim ortamlarının oluşturulmasını sağlar.
45. Ders araç ve gerecinin temini, verimli kullanılması, korunması, bakımı, temizliği ve düzeni için gerekli tedbirleri alır.
46. Eğitim ve öğretim faaliyetlerini plânlarken çevre imkân ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur.
47. Okulun kültürel gelişim ve eğitim merkezi olduğu ilkesinden hareketle yakın çevre ile ilişki kurulmasına ve velilerle sıkı bir iş birliğinin sağlanmasına önem verir. Okulun imkânlarını çevreye açarak okulun bulunduğu bölgenin bilim ve kültür merkezi hâline gelmesini sağlar. Çevre imkânlarından okulun, okulun imkânlarında da çevrenin eğitim amaçlı olarak yararlanmasını sağlar.
48. Okulun iç (idarî personel, öğretmen, öğrenci, yardımcı personel ve diğer personel) ve dış öğeleriyle (Okul Koruma Derneği, Okul Aile Birliği vb. gibi) iş birliği içinde çalışır.
49. Öğretmenlerin laboratuvar, kütüphane ve spor salonları gibi sosyal tesisleri kullanmalarını izler.
50. Okulda çıkarılan dergi, gazete ve duvar gazetesinin bütün yazılarından müdür sorumludur.
51. Okulda gösterilecek çeşitli film ve gösterilerle ilgili gerekli incelemeler yaptırarak uygun gördüklerim onaylar ve gösteriye açar.
52. Okulda yetiştirme kursu açılmasını teklif eder.
53. Haftalık ders programı, günlük çalışma ve nöbet çizelgelerinin düzenlenmesini sağlar, onaylar ve uygulamaya koyar.
54. Diploma, tasdikname, öğrenci karnesi, öğrenim belgesi, öğrenci kaydı, harcama kağıtları, bordroları vb. evrakı onaylar.
55. Gelen yazılardan personelin bilgilendirilmesi gerekenleri ilgililere duyurur.
56. Tüm personelin hasta sevk evrakını imzalar ve hastalık izinlerini onaylar.
57. Öğretim yılı başında ve gerektiğinde okulda sağlık taraması yapılmasını sağlar.

58. Taşımalı sistem ile okula gelen öğrenciler için gerekli güvenlik tedbirlerinin alınmasını sağlar.
59. Göreve başlama ve görevden ayrılma hâlinde okulun demirbaşlarını Ayniyat Talimatnamesi hükümlerine göre devir ve teslim işlemlerini yapar.
60. YİBO Döner Sermaye işletmesini yönetim işlerinde tek başına sorumlu olarak yönetir ve işletmeyi temsil eder.
61. Okulun ayniyat, gelir-gider, bütçe ile ilgili işlemlerinin mevzuatına göre yürütülmesini sağlar.
62. Ödeneklerin zamanında ve yerinde harcanması ile ilgili işlemleri titizlikle yapar.
63. Okulla ilgili olağanüstü halleri ilgili makama bildirir.
64. İstenildiğinde yürüttüğü çalışmaların herhangi bir aşamasının sonucunu amirine rapor eder.
65. Yapılan rutin işleri standartlaştırır.
66. İlgili mevzuatta okul yönetimine ilişkin belirtilen diğer görevleri yapar.

## EK-2. Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği (Eylül, 2013)

### Altıncı Kısım/ Birinci Bölüm

#### Yönetim

**MADDE 77-** (1) Okul yöneticileri; öğretmenlere, öğrencilere, velilere ve çevreye eğitim ve öğretimde liderlik yapar, verimliliğin artırılmasına, ekip ruhunun oluşturulmasına, okulun çevreyle bütünleşmesine ve kurum kültürünün geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapar, okulu hizmete hazır durumda bulundurur. Bilimsel ve teknolojik gelişmeler, verimlilik ve saydamlık ilkeleri doğrultusunda okulu sürekli yeniler ve geliştirir, zamanı ve tüm imkânları okulun amaçlarını gerçekleştirmek için kullanır.

(2) Okul yönetimi;

- a) Araştırma ve planlama,
- b) Örgütlenme,
- c) Rehberlik,
- ç) İzleme, denetim ve değerlendirme,
- d) İletişim ve yönetim görevlerini yerine getirir.

#### Müdür, görev, yetki ve sorumlulukları

**MADDE 78-** (1) Müdür, Türk millî eğitiminin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak Anayasa, kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge ve diğer ilgili mevzuat hükümleri doğrultusunda okulun amaçlarını gerçekleştirmek üzere tüm kaynakların etkili ve verimli kullanımından, ekip ruhu anlayışıyla yönetiminden ve temsilinden birinci derecede sorumlu eğitim ve öğretim lideridir. Müdür, okulu bünyesindeki kurul, komisyon ve ekiplerle işbirliği içinde yönetir.

(2) Müdür çalışmalarını valilikçe belirlenen mesai saatleri dâhilinde yapar; görevin gerektirdiği durumlarda mesai saatleri dışında da çalışmalarını sürdürür.

(3) Müdür, görevinde sevgi ve saygıya dayalı, uyumlu, güven verici, örnek tutum ve davranış içinde bulunur; mevzuatın kendisine verdiği yetkileri kullanır.

(4) Müdürün görev yetki ve sorumlulukları şunlardır:

a) Öğretim yılı başlamadan önce personelin iş bölümünü yapar ve yazılı olarak bildirir. Öğretmenlerin gerektiğinde görüşlerini de almak suretiyle okutacakları derslere ilişkin görevlerin dağılımını yapar.

b) Ünitelendirilmiş yıllık planların hazırlanması amacıyla öğretmenler kurulu ve zümre toplantılarının yapılmasını sağlar. Zümrelerden derslere

yönelik ünitelendirilmiş yıllık planı ders yılı başlamadan önce alır, inceler, gerektiğinde değişiklik yaptırarak onaylar ve bir örneğini iade eder.

c) Okulun derslik, bilişim teknolojisi sınıfı, laboratuvar, atölye, kütüphane, araç ve gereci ile diğer tesislerini sağlık ve güvenlik şartlarına uygun bir şekilde eğitim ve öğretime hazır bulundurur. Bunlardan imkânlar ölçüsünde diğer okullarla çevrenin de yararlanmasını sağlar. Diğer okul ve çevre imkânlarından da yararlanması için gerekli tedbirleri alır. Öğrencilerin sürekli eğitimlerini yürütmek için millî eğitim müdürlüğü ve ilgili kuruluşlarla işbirliği yaparak il sınırları içindeki bütün okul ve işletmelerden yararlanması, gerekli durumlarda bina kiralanmasıyla ilgili iş ve işlemleri yürütür.

ç) Eğitim ve öğretim çalışmalarını etkili, verimli duruma getirmek ve geliştirmek, sorunlara çözüm üretmek amacıyla kurul, komisyon ve ekipleri oluşturur. Toplantılarda alınan kararları onaylar, uygulamaya koyar ve gerektiğinde üst makama bildirir.

d) Öğretmenlerin performanslarını artırmak amacıyla her öğretim yılında en az bir defa dersini izler ve rehberlikte bulunur.

e) Teknolojik gelişmeleri okula kazandırır. Okulun ihtiyaçlarını belirler, bütçe imkânlarına göre satın alma, bağış ve benzeri yollarla karşılanması için gerekli işlemleri yaptırır. Eğitim araç ve gereciyle donatım ihtiyaçlarını zamanında ilgili birimlere bildirir.

f) Okulun düzen ve disipliniyle ilgili her türlü tedbiri alır.

g) Personelin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi için gerekli tedbirleri alır. Adaylık ve hizmetiçi eğitim faaliyetleriyle ilgili iş ve işlemleri yürütür.

ğ) Personelin performans yönetimi ve disiplin işleriyle öğrenci ödül ve disiplin işlerini yürütür.

h) Rehberlik ve psikolojik danışma hizmetlerinin yürütülmesini sağlar. Özel eğitim gerektiren öğrencilerin yetiştirilmesi ve kaynaştırma eğitimiyle ilgili gerekli tedbirleri alır.

ı) Öğrencilere ders yılı içinde gerektiğinde 5 günü geçmemek üzere izin verebilir. Bu yetkisini yardımcılara devredebilir.

i) Öğrencilerin askerlik ertelemesine ilişkin iş ve işlemlerinin 21/6/1927 tarihli ve 1111 sayılı Askerlik Kanunu hükümlerine göre yürütülmesini sağlar.

j) Öğretmenlerin ve öğrencilerin nöbet görev ve yerlerini belirler, onaylar ve uygulamaya koyar.

k) Haftalık ders programlarının düzenlenmesini sağlar, onaylar ve uygulamaya koyar.

l) Diploma, öğrenim durum belgesi, sözleşme ve benzeri belgeleri onaylar.

m) Eğitim ve öğretim ile yönetimde verimliliğin artırılması, kalitenin yükseltilmesi ve sürekli gelişimin sağlanması için araştırma yapılmasını, bu konularda iyileştirmeye yönelik projeler hazırlanmasını ve uygulanmasını sağlar.

n) Görevini üstün başarıyla yürüten personelin ödüllendirilmelerini teklif eder. Görevini gereği gibi yapmayanları uyarır, gerektiğinde haklarında disiplin işlemi yapılmasını sağlar.

o) Özürleri nedeniyle görevine gelemeyen personelin yerine görevlendirme yapılması için gerekli tedbirleri alır.

ö) İzinli veya görevli olduğu durumlarda müdür başyardımcısının, müdür başyardımcısının bulunmadığı hâllerde ise bir müdür yardımcısının müdür vekili olarak görevlendirilmesini millî eğitim müdürlüğüne teklif eder.

p) Eğitim ve öğretimle ilgili her türlü mevzuat değişikliklerini takip eder ve ilgililere duyurulmasını sağlar.

r) Stratejik plan ve bütçe önerilerini gerekçeli olarak hazırlar, ilgili makama sunar, yetkisinde bulunan bütçe giderlerini gerçekleştirir, takip eder, giderlerle ilgili belgeleri zamanında düzenletir, harcamalarla ilgili azami tasarrufun sağlanmasına özen gösterir.

s) Okulun bina, tesis, atölye, laboratuvar, salon, bahçe ve benzeri bölümleri ile araç-gerecinin diğer kurum ve kuruluşlarla birlikte kullanılması durumunda, mahalli mülki idare amirinin onayını da alarak ilgili kurumla bir protokol imzalar ve bir örneğini üst makama gönderir.

ş) Harcama yetkilisi olarak, müdür başyardımcısını veya müdür yardımcılarından birini 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununa göre gerçekleştirme görevlisi olarak görevlendirir.

t) 28/12/2006 tarihli ve 2006/11545 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulan Taşınır Mal Yönetmeliğine göre memuriyet veya çalışma unvanına bağlı kalmaksızın, taşınır kayıt ve işlemlerini yürütmek üzere gerekli bilgi ve niteliklere sahip personel arasından taşınır kayıt ve kontrol yetkilisi görevlendirir.

u) Elektronik ortamda yürütülmesi gereken iş ve işlemlerle ilgili gerekli takip ve denetimi yapar.

ü) 9/2/2012 tarihli ve 28199 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Okul-Aile Birliği Yönetmeliğindeki sorumluluklarını yerine getirir.

v) Öğrenci ve çalışanların sağlığının korunması, okulun fizikî yapısından ve çevreden kaynaklanan olumsuz sağlık şartlarının iyileştirilmesi amacıyla koruyucu tedbirlerin alınmasını sağlar.

y) Okul binası ve eklentilerinin sabotaj, yangın, hırsızlık ve diğer tehlikelere karşı korunması için gerekli koruyucu güvenlik tedbirlerinin alınmasını sağlar.

z) Okul ve öğrencilerin katılacağı yarışmalar ve sınavlarla ilgili komisyonları oluşturur, bu etkinliklere katılan öğrencilere danışmanlık ve rehberlik yapmak üzere öğretmen görevlendirir.

aa) Görev tanımındaki diğer görevleri de yapar.

bb) 20/6/2012 tarihli ve 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanununun 11 ve 12 nci maddesi uyarınca acil durumlarla mücadele için gerekli tedbirleri alır.

(5) Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu müdürleri ayrıca okuldaki eğitim, öğretimle ve işleyişiyle ilgili olarak;

a) Derslik, atölye ve laboratuvarların birer üretim ortamı durumuna getirilmesini; çevredeki işletme, müze, turistik tesis ve benzeri kuruluşlarla işbirliğine gidilerek insan gücü ihtiyacıyla alana/dallara alınacak öğrenci sayılarının belirlenmesini; atölye, laboratuvar, uygulamalı ders, staj veya yaz uygulamasının buralarda yapılabilme imkânlarının araştırılmasını, mesleklerinde başarılı olanların ders, seminer ve konferans gibi etkinliklerle eğitime katkıda bulunmalarını sağlar.

b) Mesleki Açık Öğretim Lisesi programlarına katılan öğrencilere yüz yüze eğitim verilmesi için gerekli önlemleri alır. Okulun derslik, atölye ve laboratuvarlarında açılması planlanan yaygın eğitim faaliyetleri konusunda ilgili kurumlarla işbirliği yapar.

c) Mezunların elektronik ortamda izlenmesini, gerektiğinde mezunlar ve işyeri yetkililerine anket uygulanmasını sağlar. Okulun yıllara göre mesleki ve akademik başarısını tespit ederek sonuçlarından yararlanır.

ç) Okulda üretime ilişkin iş ve işlemleri yürütmek üzere atölye, laboratuvar ve meslek dersleri öğretmenleri arasından atanmış bir müdür yardımcısını, teknik müdür yardımcısı olarak görevlendirir.

d) Sektörle işbirliğine önem verir. Çevredeki sektörel gelişim ve değişimi izleyerek programların, iş hayatının istek ve beklentileri doğrultusunda geliştirilmesi konusunda yapılan çalışmaların, ilgili birimlere iletilmesini sağlar.

e) Döner sermaye iş ve işlemlerinde, 20/10/2006 tarihli ve 26325 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Döner Sermaye İşletmelerinde Üretimi Teşvik Primi Dağıtımı, Parça Başı Üretim, Atölye ve Tesislerin Özel Sektörle İşbirliği Yapılarak İşletilmesi Hakkında Yönetmelik hükümlerine göre eğitim ve öğretimi aksatmamak şartıyla gerektiğinde sorumluluğundaki atölye ve laboratuvarlar ile makine ve teçhizatın özel sektörle birlikte kullanılmasına imkân sağlar.

(6) İşletmelerde mesleki eğitimle ilgili olarak;

a) Öğrencilere, yaşına uygun asgari ücretin 3308 sayılı Mesleki Eğitim Kanununda belirlenen tutarı kadar ödenecek ücret, ücret artışı ve diğer imkânlar konusunda öğrenci reşitse kendisi; değilse velisiyle birlikte işletmelerle eğitim sözleşmesini imzalar.

b) Eğitimin öğretim programına uygun olarak yürütülmesi ve okul-işletme arasında sürekli işbirliğini sağlamak amacıyla bir koordinatör müdür yardımcısıyla ilgili alandaki öğretmen, öğrenci, işletme sayısı ve işletmelerin okula uzaklıkları dikkate alınarak aynı alanın atölye, laboratuvar ve meslek dersleri öğretmenleri arasından yeterli sayıda koordinatör öğretmen görevlendirir, rehberlik eder ve denetler. Yönetici ve öğretmenlere, "işletmelerde meslek eğitimi" adıyla verilecek ek ders göreviyle ilgili programı hazırlar ve millî eğitim müdürlüğüne onaylatır.

c) İşletmelerde görevli eğitici personel/usta öğreticinin hizmetiçi eğitiminde, okulun personel ve diğer imkânlarıyla yardımcı olur.

ç) Eğitimde amaçlanan hedeflere ulaşılması için işletme yetkilileriyle işbirliği yaparak gerekli önlemleri alır. İşletme yetkilileriyle yapılan toplantılara başkanlık eder.

d) Okulda atölye, laboratuvar kurulmaması veya yeterli donanım bulunmaması hâlinde sektörle işbirliği çerçevesinde yapılan protokol kapsamında işletmelerin eğitim birimlerinde alan/dal derslerinin eğitim ve öğretimi için ilgili alanın atölye, laboratuvar ve meslek dersleri öğretmeni görevlendirir. Ayrıca uygulamalı derslerin eğitiminin işletmelerde yapılması hâlinde yüz yüze eğitim kapsamında ders okutmak üzere bu işletmelerde öğretmen görevlendirir.

(7) Anadolu imam-hatip ve imam-hatip lisesi müdürleri ayrıca okuldaki eğitim, öğretimle ve işleyişle ilgili olarak, okulun çevreyle ilişki kurmasını sağlamak amacıyla, dinî konularda halkın bilgilendirilmesine yönelik meslek dersleri öğretmenlerinin sorumluluğunda sosyal etkinlikler çerçevesinde hutbe, vaaz ve benzeri programlar düzenler ve bu konularda müftülük, il veya ilçe millî eğitim müdürlükleri, yükseköğretim kurumları ve diğer kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapar. Mesleki Açık Öğretim Lisesi imam-hatip bölümü öğrencilerine yüz yüze eğitim verilmesi konusunda gerekli önlemleri alır. Ayrıca okulun mescit, kütüphane, kitaplık, laboratuvar ve benzeri eğitim ortamları ve uygulama çalışmalarında kazanılacak bilgi ve becerilerin okulun amaçlarına ve öğretim programlarındaki ilkelere uygun olarak kullanılmasını sağlar.



**EK-3. Millî Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları  
Yönetmeliği (Temmuz, 2014)**

**Okul müdürünün görev, yetki ve sorumluluğu**

**MADDE 39** – (1) Okul öncesi eğitim ve ilköğretim kurumları, ilgili mevzuat hükümleri doğrultusunda diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetilir. Müdür; okulun öğrenci, her türlü eğitim ve öğretim, yönetim, personel, tahakkuk, taşınır mal, yazışma, eğitici ve sosyal etkinlikler, yatılılık, bursluluk, taşınmalı eğitim, güvenlik, beslenme, bakım, koruma, temizlik, düzen, nöbet, halkla ilişkiler ve benzeri görevler ile Bakanlık ve il/ilçe millî eğitim müdürlüklerince verilen görevler ile görev tanımında belirtilen diğer görevlerin yerine getirilmesini sağlar.



**EK-4. Okul Yöneticisi Anket Formu**

Sayın Müdürüm,

Bu veri toplama aracı, “Okul Yöneticilerinin Yönetmel Davranışları ile Sanal Kaytarma Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” isimli yüksek lisans tez çalışması için görüşlerinizin alınmasını amaçlamaktadır ve üç bölümden oluşmaktadır. 1. Bölüm’ de “Kişisel Bilgiler”, 2. Bölüm’ de “Okul Yöneticisi Yönetmel Davranışlar Ölçeği”, 3. Bölüm’ de “Sanal Kaytarma Ölçeği” bulunmaktadır.

Veri toplama aracına vereceğiniz cevaplar ve elde edilecek bilgiler bilimsel araştırma dışında kullanılmayacak ve gizli tutulacaktır. Bu nedenle adınızı ve soyadınızı yazmanıza gerek yoktur.

Sizden istenen, size uygun olan seçenekleri daire içine almanızdır. Veri toplama aracına ayıracağınız değerli zamanınız ve katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

**Mehmet Kurun**

**1. Bölüm: Kişisel Bilgiler Formu**

1. Cinsiyetiniz: ( ) Erkek ( ) Kadın

2. Meslekteki toplam hizmet yılınız: \_\_\_\_\_

3. Yöneticilikte toplam görev süreniz: \_\_\_\_\_

4. Bulduğunuz okuldaki yöneticilik süreniz: \_\_\_\_\_

5. Eğitim Durumunuz: ( ) Ön lisans ( ) Lisans ( ) Y. Lisans ( ) Doktora

## 2. Bölüm: Okul Yöneticisi Yönelisel Davranışlar Ölçeği (Yönetici Formu)

Aşağıdaki ifadelerde, yönetici olarak görevinizi yaparken gösterdiğiniz davranışlara en uygun sıklık derecesini işaretleyiniz.

Hiçbir Zaman	Nadiren	Oldukça Sık	Çok Sık
1	2	3	4

1. Öğretmenlerin mesleki gelişim faaliyetlerinin okulun öğretim hedeflerine uygun olmasını sağlarım.	1	2	3	4
2. Öğretmenlerin okulun hedefleri doğrultusunda çalışmalarını sağlarım.	1	2	3	4
3. Okulun eğitim hedeflerini geliştirmek için öğrenci performans sonuçlarını kullanırım.	1	2	3	4
4. Program geliştirme ile ilgili kararlarda sınav sonuçlarını dikkate alırım.	1	2	3	4
5. Programın uygulanması hususundaki koordinasyon sorumluluğunun anlaşılır olmasını sağlarım.	1	2	3	4
6. Beklenmedik bir şekilde gelemeyen öğretmenin yerine derse girerim.	1	2	3	4
7. Öğretmen sınıfında sorunlar yaşadığında sorunu tartışmak için ilk adımı atarım.	1	2	3	4
8. Bilgi ve becerilerini güncelleyebilecekleri olanaklar konusunda öğretmenleri bilgilendiririm.	1	2	3	4
9. Bir öğretmen sınıfıyla ilgili bir problemi gündeme getirdiğinde, problemi birlikte çözeriz.	1	2	3	4
10. Sınıflardaki rahatsız edici davranışları önemserim.	1	2	3	4
11. Sınıflarda öğretimi gözlemlerim.	1	2	3	4
12. Öğretmenlere öğretim becerilerini nasıl geliştirebilecekleri konusunda öneriler veririm.	1	2	3	4
13. Öğrencilerin çalışmalarını izlerim.	1	2	3	4
14. Sınıf içi faaliyetlerin eğitim hedeflerimizle uygun olup olmadığını kontrol ederim.	1	2	3	4

Bu okulu, bu okuldaki görevinizi ve bu okuldaki öğretmenleri göz önünde bulundurarak aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katılıyor veya katılmıyorsunuz?

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4

1. İşimin önemli bir parçası, Bakanlığın onayladığı öğretim yaklaşımlarının yeni öğretmenlere açıklanmasını ve deneyimli öğretmenlerce kullanılıyor olmasını sağlamaktır.	1	2	3	4
2. İşimin önemli bir parçası, öğretmenlerin öğretim becerilerinin sürekli olarak gelişmesini sağlamaktır.	1	2	3	4
3. İşimin önemli bir parçası, okulun hedeflerine ulaşmak için öğretmenlerin sorumluluk almalarını sağlamaktır.	1	2	3	4
4. İşimin önemli bir parçası, yeni fikirleri velilere ikna edici bir yolla sunmaktır.	1	2	3	4
5. Okuldaki herkesin kurallara uymasını sağlamak okul için önemlidir.	1	2	3	4
6. İdari işlemlerde ve raporlarda yanlışlıkları ve hataları kontrol etmem okul için önemlidir.	1	2	3	4
7. İşimin önemli bir parçası, ders programı ve/veya planları ile ilgili problemleri çözmektir.	1	2	3	4
8. İşimin önemli bir parçası, okulda düzenli bir ortam oluşturmaktır.	1	2	3	4
9. Bu okulda, görev odaklı ortamı teşvik ederim.	1	2	3	4

### 3. Bölüm: Sanal Kaytarma Ölçeği

Lütfen aşağıda belirtilen sanal eylemleri MESAI SAATLERİ İÇİNDE hangi sıklıkla gerçekleştirdiğinizi karşısına uygun işaretle belirtiniz.

Hiçbir Zaman	Çok Az (Nadiren)	Kısmen (Arasıra)	Sıklıkla(Çoğunlukla)	Herzaman
1	2	3	4	5

1. İnternet üzerinde oluşmuş olan sanal toplulukları ziyaret etmek (ekşi sözlük gibi)	1	2	3	4	5
2. İnternet üzerinden eğlence amaçlı video seyretmek (You Tube veya zapkololik gibi).	1	2	3	4	5
3. Blogları okumak (yazar ile okuyucu arasındaki özgür iletişimi sağlama platformu)	1	2	3	4	5
4. Sosyal içerikli ağlara katılmak (Facebook, Twittter, İnstagram vb.)	1	2	3	4	5
5. İnternet üzerinden müzik, video, film veya doküman indirmek					
6. Eğlence amaçlı veya boş zaman doldurmak için oyun oynamak.	1	2	3	4	5
7. İnternet üzerinde yazılı/görsel görüşme yapmak (chat yapmak, whatsapp)	1	2	3	4	5
8. Okul yöneticiliği ve eğitim ile ilgili olarak alanda yapılmış olan bilimsel çalışmaları takip etmek.	1	2	3	4	5
9. İnternet üzerinden bankacılık işlemleri yapma (EFT, Havale işlemleri gibi)	1	2	3	4	5
10. İnternet üzerinden haber sitelerini ziyaret etme (gazete, online haber TV'leri ve diğer haber siteleri)	1	2	3	4	5
11. İş dışı haberleşme için e-posta alma, gönderme veya kontrol etme.	1	2	3	4	5
12. Kişisel ürünler için internet üzerinden alışveriş yapmak.	1	2	3	4	5
13. İş dışı genel amaçlı Web sitelerini ziyaret etme (sörf yapmak)	1	2	3	4	5
14. Yatırımla ilgili Web sitelerini ziyaret etmek (finans,borsa siteleri gibi)	1	2	3	4	5

## EK-5. Öğretmen Anket Formu

Sayın Meslektaşım,

Bu veri toplama aracı, “Okul Yöneticilerinin Yönetsel Davranışları ile Sanal Kaytarma Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” isimli yüksek lisans tez çalışması için görüşlerinizin alınmasını amaçlamaktadır ve iki bölümden oluşmaktadır. 1. Bölüm’ de “Kişisel Bilgiler”, 2. Bölüm’ de “Okul Yöneticisi Yönetsel Davranışlar Ölçeği” bulunmaktadır.

Veri toplama aracına vereceğiniz cevaplar ve elde edilecek bilgiler bilimsel araştırma dışında kullanılmayacak ve gizli tutulacaktır. Bu nedenle adınızı ve soyadınızı yazmanıza gerek yoktur.

Sizden istenen, size uygun olan seçenekleri daire içine almanızdır. Veri toplama aracına ayıracağınız değerli zamanınız ve katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

### **Mehmet Kurun**

kurunmehmet20@hotmail.com

Bilişim Teknolojileri Öğretmeni

### **1. Bölüm: Kişisel Bilgiler Formu**

**1. Cinsiyetiniz:** ( ) Erkek ( ) Kadın

**2. Meslekteki toplam hizmet yılınız:** \_\_\_\_\_

**3. Bulduğunuz okuldaki görev süreniz:** \_\_\_\_\_

**4. Eğitim Durumunuz:** ( ) Ön lisans ( ) Lisans ( ) Y. Lisans ( ) Doktora

### **2. Bölüm: Okul Yöneticisi Yönetsel Davranışlar Ölçeği (Öğretmen Formu)**

Aşağıdaki ifadelerde, yöneticinizin görevini yaparken gösterdiği davranışlara en uygun sıklık derecesini işaretleyiniz.

Hiçbir Zaman	Nadiren	Oldukça Sık	Çok Sık
1	2	3	4

<b>Müdürüm,</b>				
1. Öğretmenlerin mesleki gelişim faaliyetlerinin okulun öğretim hedeflerine uygun olmasını sağlar.	1	2	3	4
2. Öğretmenlerin okulun hedefleri doğrultusunda çalışmalarını sağlar.	1	2	3	4
3. Okulun eğitim hedeflerini geliştirmek için öğrenci performans sonuçlarını kullanır.	1	2	3	4
4. Program geliştirme ile ilgili kararlarda sınav sonuçlarını dikkate alır.	1	2	3	4
5. Programın uygulanması hususundaki koordinasyon sorumluluğunun anlaşılır olmasını sağlar.	1	2	3	4
6. Beklenmedik bir şekilde gelemeyen öğretmenin yerine derse girer.	1	2	3	4
7. Öğretmen sınıfında sorunlar yaşadığında sorunu tartışmak için ilk adımı atar.	1	2	3	4
8. Bilgi ve becerilerini güncelleyebilecekleri olanaklar konusunda öğretmenleri bilgilendirir.	1	2	3	4
9. Sınıflardaki rahatsız edici davranışları önemser.	1	2	3	4
10. Bir öğretmen sınıfıyla ilgili bir problemi gündeme getirdiğinde problemi öğretmenle beraber çözer.	1	2	3	4
11. Sınıflarda öğretimi gözlemler.	1	2	3	4
12. Öğretmenlere öğretim becerilerini nasıl geliştirebilecekleri konusunda öneriler verir.	1	2	3	4
13. Öğrencilerin çalışmalarını izler.	1	2	3	4
14. Sınıf içi faaliyetlerin eğitim hedeflerimizle uygun olup olmadığını kontrol eder.	1	2	3	4

Okul müdürünüzü göz önünde bulundurarak aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katılıyor veya katılmıyorsunuz?

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4

15. Bakanlığın onayladığı öğretim yaklaşımlarının yeni öğretmenlere açıklanmasını ve deneyimli öğretmenlerce kullanılıyor olmasını sağlamayı işinin önemli bir parçası olarak görür.	1	2	3	4
16. Öğretmenlerin öğretim becerilerinin sürekli olarak gelişmesini sağlamayı işinin önemli bir parçası olarak görür.	1	2	3	4
17. Okulun hedeflerine ulaşmak için öğretmenlerin sorumluluk almalarını sağlamayı işinin önemli bir parçası olarak görür.	1	2	3	4
18. Yeni fikirleri velilere ikna edici bir yolla sunmayı işinin önemli bir parçası olarak görür.	1	2	3	4
19. Okuldaki herkesin kurallara uymasını sağlamayı okul için önemli görür.	1	2	3	4
20. İdari işlemlerde ve raporlarda yanlışlıkları ve hataları kontrol etmeyi okul için önemli görür.	1	2	3	4
21. Ders programı ve/veya planları ile ilgili problemleri çözmeyi işinin önemli bir parçası olarak görür.	1	2	3	4
22. Okulda düzenli bir ortam oluşturmayı işinin önemli bir parçası olarak görür.	1	2	3	4
23. Bu okulda, görev odaklı ortamı teşvik eder.	1	2	3	4

## EK-6. Araştırma İzin Belgesi

Evrak Tarih ve Sayısı: 11/01/2019-1373



T.C.  
**DENİZLİ VALİLİĞİ**  
**İl Millî Eğitim Müdürlüğü**

Sayı : 16605029/44-E.459913  
Konu : Anket Uygulama İzni

08/01/2019

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğü'nün 27/12/2018 tarih ve 25423 sayılı yazıları.

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi (İ.Ö.) Programı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Mehmet KURUN'un tez danışmanı Dr. Öğr. Ü. Fatma ÇOBANOĞLU'nun sorumluluğunda " Okul Yöneticilerinin Yönetmelik Davranışları ile Sanal Kayıt Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi " başlıklı tez çalışması kapsamında hazırlanmış olduğu anket/ölçek formlarını İlgi yazı gereği Müdürlüğümüze bağlı Denizli İli Tavas İlçesinde yer alan tüm okullarda uygulamak istemektedir.

Yukarıda adı geçen müracaat ile ilgili (Lisans/Lisansüstü/Doktora) öğrencileri ve Öğretim Görevlilerinin ilgi yazıları ekinde belirtmiş oldukları okullarda, (Ortaöğretim/İlköğretim/Okulöncesi) konuları ile ilgili anket çalışmalarının "Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri" Genelgesinde belirtilen esaslar gereğince; Okul ve kurumların eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde 2018/2019 eğitim-öğretim yılı içerisinde uygulamaları Müdürlüğümüze uygun görülmüştür.

Olurlarınıza arz ederim.

Mahmut OĞUZ  
Millî Eğitim Müdürü

Güvenli Elektronik İmza  
Aşlı İle Aynıdır  
Mahmut TUR  
Memur

/ 08.01.2019

OLUR  
08/01/2019  
Hakkı ÜNAL  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

T.C.  
DENİZLİ VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

Kurumunuzca Müdürlüğümüzden talep edilen araştırma isteklerine ait Makam Onayı ve Müdürlüğümüze Onay verilen anket formları ekte gönderilmiştir.  
Gereğini rica ederim.

Hakkı ÜNAL  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Ek:  
1-Anket Formları

Sıracapılar Mah. Saltık Cad. No: 76 20100-DENİZLİ  
Elektronik Ağ : <http://denizli.meb.gov.tr>  
e-posta: [yuksokogretimuyurdisi20@meb.gov.tr](mailto:yuksokogretimuyurdisi20@meb.gov.tr)

Ayrıntılı Bilgi İçin  
Telefon  
Belgegeçer

: Sefa GELMİŞ - Şef  
:(0 258) 265 55 54 dahili 106  
:(0 258) 265 01 69-Strateji Sb.

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 48cc-e0bc-3d39-b38c-5309 kodu ile teyit edilebilir.

## EK-7. Sanal Kaytarma Ölçeği Kullanım İzin

Re: Sanal Kaytarma Ölçeği - İzin



HARUN YILDIZ <harunyildiz@bandirma.edu.tr>

Yesterday, 10:46 PM

You ↘

↩ Reply | v

Merhaba Mehmet Bey,

Tabi ki kullanabilirsiniz. Ayrıca sanal kaytarma alanında yaptığımız çalışmalarımızı da atıf vererek kullanabilmeniz ve yapacağınız çalışmanızı zenginleştirmemiz maksadıyla size ayrıca göndereceğim.

İyi çalışmalar dilerim.

Doç.Dr. Harun YILDIZ





## ÖZGEÇMİŞ

<b>Kişisel Bilgiler</b>	
Adı	Mehmet
Soyadı	KURUN
Doğum yeri ve tarihi	Tavas- 19.07.1986
Uyruğu	T.C
İletişim adresi ve e-mail adresi	Samanlık Mah. Kıbrıs Cad. No:10/6 Tavas/DENİZLİ E-mail: kurunmehmet20@hotmail.com
<b>Eğitim</b>	
İlköğretim	Tavas Sait Kalaycıoğlu İlköğretim Okulu
Ortaöğretim	Tavas Zeybekler Anadolu Lisesi
Yükseköğretim (Lisans)	Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Bölümü
<b>Yabancı Dil</b>	
Yabancı Dil Adı- Sınav Adı- Sınavın Yapıldığı Ay ve Yıl- Alınan Puan	
<b>Mesleki Deneyim</b>	
Yıllar	Mesleki Deneyim
2008-2010	Muğla-Çiftlik İlköğretim Okulu
2010-...	Denizli-Tavas Sait Kalaycıoğlu Ortaokulu