



**İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN İSTENMEYEN
DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN SINIF
ÖĞRETMENLERİNİN GÖRÜŞLERİNİN
İNCELENMESİ**

Zehra DURGUNLU

Yüksek Lisans Tezi

Dr. Öğr. Üyesi M. Hanifi ERCOŞKUN

Temel Eğitim Ana Bilim Dalı

2018

(Her Hakkı Saklıdır)

T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TEMEL EĞİTİMİ ANA BİLİM DALI
SINIF EĞİTİMİ BİLİM DALI

**İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN İSTENMEYEN DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN SINIF
ÖĞRETMENLERİNİN GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ**

(An Investigation the Opinion' of Primary School Teachers About Undesired Behaviours of
School Principals)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Zehra DURGUNLU

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi M. Hanifi ERÇOŞKUN

Erzurum
Kasım, 2018

KABUL VE ONAY TUTANAĞI

Zehra DURGUNLU tarafından hazırlanan “İlkokul Müdürlerinin İstenmeyen Davranışlarına İlişkin Sınıf Öğretmenlerinin Görüşlerinin İncelenmesi” başlıklı çalışması 09 /11/2018 tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Temel Eğitim Ana Bilim Dalı, Sınıf Eğitimi Bilim Dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı: Prof. Dr. Mehmet ÖZBAŞ
Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi M. Hanifi ERCOŞKUN
Atatürk Üniversitesi

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Durmuş KILIÇ
Atatürk Üniversitesi



Bu tezin Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddelerinde belirtilen şartları yerine getirdiğini onaylarım.

04 Aralık 2018



Prof. Dr. Mustafa SÖZBİLİR
Enstitü Müdürü

ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “İlkokul Müdürlerinin İstenmeyen Davranışlarına İlişkin Sınıf Öğretmenlerinin Görüşlerinin İncelenmesi” başlıklı çalışmanın tarafımdan bilimsel etik ilkelere uyularak yazıldığını ve yararlandığım eserleri kaynakçada gösterdiğimi beyan ederim.

09/11/2018


Zehra BURGUNLU

☐ Tezle ilgili patent başvurusu yapılması / patent alma sürecinin devam etmesi sebebiyle Enstitü Yönetim Kurulunun/.../.... tarih ve sayılı kararı ile teze erişim 2 (iki) yıl süreyle engellenmiştir.

☐ Enstitü Yönetim Kurulunun/.../.... tarih ve sayılı kararı ile teze erişim 6 (altı) ay süreyle engellenmiştir.

TEŞEKKÜR

Araştırma sürecinde bilgi, düşünce ve tecrübesiyle yardımlarını benden hiçbir zaman esirgemeyen değerli hocam ve danışmanım Dr. Öğr. Üyesi M. Hanifi ERCOŞKUN'a; verilerin analizinde yardımcı olan Doç. Dr. İsmail SEÇER'e, ayrıca tez jürimde bulunarak araştırmamda emeği geçen Prof. Dr. Durmuş KILIÇ, yanı sıra Prof. Dr. Mehmet ÖZBAŞ'a ve ölçeğimi uyguladığım sınıf öğretmenlerine,

Araştırmam için gerekli izinleri veren Erzurum İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne ve uygulamamı yapmış olduğum okullarda yardımını benden esirgemeyen okul müdürlerine teşekkürlerimi sunuyorum.

Zehra DURGUNLU



ÖZ
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN İSTENMEYEN DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN SINIF
ÖĞRETMENLERİNİN GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ

Zehra DURGUNLU

Kasım 2018, 67 sayfa

Amaç: Bu araştırmada, ilkokul müdürlerinin istenmeyen davranışlarına ilişkin sınıf öğretmenlerinin görüşlerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi amaçlanmıştır.

Yöntem: Araştırmanın evreni 2016-2017 eğitim-öğretim yılında Erzurum İl Milli Eğitim Müdürlüğü bünyesindeki Yakutiye ve Palandöken İlçelerine bağlı ilkokullarda görev yapan sınıf öğretmenlerinden oluşmaktadır. Araştırmada sınıf öğretmenlerinin görüşleri, araştırmacı tarafından uzman görüşleri alınarak oluşturulan “Okul Müdürünün İstenmeyen Davranışları Ölçeği” kullanılarak elde edilmiştir.

Bulgular: Araştırma bulgularına bakıldığında, okul müdürlerinin istenmeyen davranışlarının “iletişim ve insan ilişkilerinden kaynaklanan istenmeyen davranışlar” alt boyutunda ve “yönetim şeklinden ve yetki, sorumluluktan kaynaklanan istenmeyen davranışlar” alt boyutunda sınıf öğretmenlerinin kıdemi ve okuldaki öğrenci mevcudu değişkenlerine göre anlamlı olarak farklılaştığı görülmüştür. Okul müdürlerinin istenmeyen davranışlarının, “iletişim ve insan ilişkilerinden kaynaklanan istenmeyen davranışlar” alt boyutunda okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyi değişkenine göre anlamlı olarak farklılaştığı görülmüştür. Ancak okul müdürünün istenmeyen davranışlarının “yönetim şeklinden ve yetki, sorumluluktan kaynaklanan istenmeyen davranışlar” alt boyutunda, okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyi değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmüştür. Okul müdürlerinin istenmeyen davranışlarının, her iki alt boyut açısından, sınıf öğretmenlerinin cinsiyeti ve okul müdürünün mesleki kıdemi değişkenlerine göre anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmüştür.

Sonuç: Araştırmada, sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre, okul müdürünün mesleki kıdeminin ve sınıf öğretmenlerinin cinsiyetinin, okul müdürlerinin istenmeyen davranışlarını etkilemediği sonucuna varılmıştır. Ayrıca, sınıf öğretmenlerinin, okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyinin okul müdürlerinin iletişim ve yönetim becerilerine ilişkin istenmeyen davranışlarını etkileyip etkilemediği konusunda, aynı fikirde olmadıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Araştırmada, okuldaki öğrenci mevcudu ve sınıf öğretmenlerinin kıdeminin okul müdürünün istenmeyen davranışlarını etkilediği sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: okul müdürü, sınıf öğretmeni, istenmeyen davranış.

ABSTRACT

MASTER'S THESIS

AN INVESTIGATION THE OPINION' OF PRIMARY SCHOOL TEACHERS ABOUT UNDESIRE BEHAVIOURS OF SCHOOL PRINCIPALS

Zehra DURGUNLU

November 2018, 67 Pages

Purpose: In this research, it was aimed to analyze the opinions' of primary school teachers about undesired behaviours of school principals in terms of some variables.

Method: Population of the research consists of primary school teachers working at primary schools which depends on Yakutiye and Palandöken Districts of Erzurum Provincial National Education Directorate in 2016-2017 educational years. In the research, in order to measure opinions of the primary school teachers was obtained by using the "Scale Of School Principals Undesired Behaviours" which was created by getting opinions of expertise by researcher.

Findings: According to research findings; it is seen that the undesired behaviours of school principal differ significantly according to variables seniority of primary teachers and number of students in the school, in the sub-dimension of "undesired behaviours caused by communication and human relations" and in the sub- dimension of "undesired behaviours caused by management and authority, responsibility". It is seen that the undesired behaviours of school principal differ significantly according to variable socio-economic level of schools where they worked at, in the sub-dimension of "undesired behaviours caused by communication and human relations". However, the school principal's undesired behaviours do not differ significantly according to variable socio-economic level of schools where they worked at, in the sub-dimension of "undesired behaviours caused by management and authority, responsibility". It is seen that the undesired behaviours of school principal do not differ significantly according to variables gender of primary teachers and professional seniority school principals, in terms of both sub-dimensions.

Results: In the research, according to the opinions of the primary teachers, it is concluded that the gender of primary teachers and the professional seniority of the school principal do not affect to the undesired behaviours of the school principals. Besides, it is found out that primary teachers do not agree whether the socio-economic level of the school environment affects the undesired behaviours of school principals regarding communication and management skills. In the research, it is concluded that the primary teachers agree that number of students in the school and the seniority of the primary teachers affect the school principal's undesired behaviours.

Keywords: school principal, primary teacher, undesired behaviour.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY TUTANAĞI.....	i
ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI.....	ii
TEŞEKKÜR	iii
ÖZ.....	iv
ABSTRACT	v
TABLolar DİZİNİ.....	viii
KISALTMALAR DİZİNİ VE SİMGELER DİZİNİ.....	ix

BİRİNCİ BÖLÜM.....1

Giriş	1
Araştırmanın Problem Durumu	1
Araştırmanın Önemi ve Gerekçesi	3
Alt problemler.	4
Araştırmanın Amacı	5
Sınırlılıklar.....	5
Varsayımlar	5
Tanımlar	5

İKİNCİ BÖLÜM7

Araştırma Konusuyla İlgili Kuramsal Çerçeve ve İlgili Araştırmalar.....	7
Araştırma Konusuyla İlgili Kuramsal Çerçeve	7
Eğitim yönetimi.....	7
Okul yönetimi.	8
Okul müdürü.	10
İstenmeyen davranışlar.....	14
Okul müdürü ile öğretmen arasındaki ilişki.....	16
Konuyla İlgili Belli Başlı Araştırmalar	20
İlkokul müdürlerinin istenmeyen davranışlarına ilişkin Türkiye’de yapılan araştırmalar.....	20
İlkokul müdürlerinin istenmeyen davranışlarına ilişkin yurtdışında yapılan araştırmalar.....	25

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	29
Yöntem	29
Araştırma Yöntemi/ Deseni/ Modeli	29
Evren ve Örneklem.....	29
Veri Toplama Araçları.....	30
Süreç/uygulama.....	30
Uygulama süreci.....	31
Verilerin Analizi	31
Araştırmacının Rolü	32
 DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	 33
Bulgular ve Yorum	33
 BEŞİNCİ BÖLÜM	 40
Sonuç (Tartışma) ve Öneriler	40
Öneriler.....	42
Uygulayıcılara yönelik öneriler.....	42
Araştırmacılara yönelik öneriler.	43
 KAYNAKÇA	 45
EKLER	50
EK-1. Okul Müdürlerinin İstenmeyen Davranışları Ölçeği	50
EK-2. Araştırma İzni	53
EK-3. Okul Müdürünün İstenmeyen Davranışları Ölçeği Yüzde ve Frekans Bilgileri .	54
ÖZGEÇMİŞ	56

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. Sınıf Öğretmenlerinin Kıdemi Değişkenine İlişkin Olarak Her İki Alt Boyutun ANOVA Analizi Sonucu	35
Tablo 2. Okulun Bulunduğu Çevrenin Sosyo-Ekonomik Düzey Değişkenine İlişkin Olarak Her İki Alt Boyutun ANOVA Analizi Sonucu.....	36
Tablo 3. Okul Müdürünün Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Olarak Her İki Alt Boyutun ANOVA Analizi Sonucu	37
Tablo 4. Sınıf Öğretmenlerinin Cinsiyeti Değişkenine İlişkin Olarak Her İki Alt Boyutun t Testi Analiz Sonucu	37
Tablo 5. Okuldaki Öğrenci Mevcudu Değişkenine İlişkin Olarak Her İki Alt Boyutun ANOVA Analizi Sonucu	38
Tablo 6. Okul Müdürlerinin İstenmeyen Davranışları Ölçeğinden Elde Edilen Yüzde ve Frekans Bilgileri	54

KISALTMALAR DİZİNİ VE SİMGELER DİZİNİ

MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
N	: Örneklem Sayısı
p	: Önem Düzeyi
SS	: Standart Sapma
t	: t değeri
$\bar{X}$	: Aritmetik Ortalama



BİRİNCİ BÖLÜM

Giriş

Bu bölümde, araştırmanın problem durumu, araştırmanın önemi ve gerekçesi, araştırmanın amacı, araştırmanın sınırlılıkları, varsayımları ve araştırmaya ilişkin tanımlara yer verilmiştir.

Araştırmanın Problem Durumu

Okul müdürü, okullarda eğitim öğretim faaliyetlerinin başındaki kişi olarak okulu yönetirken birçok rolü üstlenmektedir. Bu rolleri gerçekleştirirken okuldaki öğretmenlerle iletişim ve etkileşim içerisinde. Okulda başarının elde edilmesi okul müdürü ve öğretmenler arasındaki iletişimle yakından ilgilidir. Okulda lider durumunda olan okul müdürünün öğretmenlerle kurduğu sağlıklı ilişkiler öğretmenlerin moral ve motivasyonunu artırır, öğretmenin yaptığı işi severek yapmasına ve yaptığı işten zevk almasına neden olur. Şişman (2008) okul yönetiminde ilişkilerin amacının, çalışanların performansını arttırmaya yönelik olması gerektiğini vurgulamıştır. Birbirinden hoşnut olan yönetici ve öğretmenlerin çalıştığı bir okulda, elbette işini seven ve huzurla görevini yerine getiren çalışanlar olacak ve bunun sonucunda öğretmenlerin performansları artacaktır. Şaşı (2008, s. 41)' ya göre bir okulda yönetici ile öğretmen arasındaki iletişimin başarısız olması halinde okulun başarılı olması ve eğitim amaçlarını gerçekleştirmesi mümkün değildir. Eğer okulda sağlıklı bir bilgi akışı yoksa okuldaki işler yürümez, çalışanlar arasında eşgüdüm sağlanamaz, bütün işler karışır ve okulun düzeni bozulur. Öğretmen yeterli ve etkili iletişim olmadan neyi nasıl yapacağını bilemeyebilir ve bunun sonucunda okuldaki etkinlikler ve başarı azalabilir.

Eğitim ortamında okul müdürü, öğretmen ve öğrenci ilişkileri birbirine bağlıdır. Bu nedenle okulda çalışan insanlar arasındaki sağlıklı iletişimden bütün ilişkiler olumsuz etkilenir. Okul müdürü çalışanlar ile olumlu ilişkiler kurmalıdır. Çalışanların okul müdüründen memnun olmadığı okulda olumsuz bir çalışma ortamı oluşur. Okul müdürü ile öğretmen arasında oluşacak olumsuz iletişim eğitim ve öğretimin önemli unsuru olan öğretmenin, motivasyonunu düşürerek öğrencilerin akademik başarısını olumsuz yönde etkileyebilir.

Okullarda eğitimin belirlenen hedeflere ulaşmasından sorumlu kişilerin başında okul müdürleri gelmektedir. Bu noktada okuldaki unsurları işe koştan okul müdürleridir. Okul müdürünün okulda gerçekleştirdiği rollerden okulda bulunan tüm unsurlar etkilenmektedir,

Çünkü tüm unsurlar birbirine bağlı ve i içe geçmiştir. Bu nedenle okul müdürü, okulun belirlenen hedeflere ulaşma düzeyini oldukça etkilemektedir. Görevini en iyi şekilde yerine getiren okul müdürü, şüphesiz okul başarisının artmasına katkıda bulunacaktır. Lider konumunda olan okul müdürü öğretmenlerin karşılaştığı problemlere karşı öğretmenlerle birlikte hareket ederek öğretmene destek ve yardımcı olmalıdır (Bilge, 2015, s. 4). Eğitim ve ğretim faaliyetlerinin istenilen düzeye ulaşması adına okul müdürü ve öğretmenler birlikte hareket ederek ğrenci başarisını ileri düzeye taşıyabilirler. Yukarıda da değinildiği gibi okulun belirlenen hedeflere ulaşmasında okul müdürü önemli bir yerdedir. Eğitim-ğretim faaliyetlerinin başındaki kişi olarak okul müdürü, elbette iyi bir yönetici olmalıdır. Yönetim işlerini gerçekleştirirken okul müdürüne birçok görev ve sorumluluk düşmektedir. Öğrenci gelişimini takip etme, çevreyle olumlu ilişkiler geliştirme, çevresindekileri etkili bir şekilde yönetme bunlardan birkaçıdır. Okul müdürünün gayret ve çabası öğretmenleri etkileyebilmekte ve bunun sonucunda öğretmenler de başarılı bir okul için daha üstün bir çaba gösterebilmektedir. Bu nedenle okul müdürünün okul başarisında önemli bir yerde olduğu söylenebilir (Erdem, Gürbüz, & Yildirim, 2013).

Okul toplumsal bir örgüt olduğundan, insan ilişkileri konusunda başarılı kişiler tarafından yönetilmelidir. Okul müdürü, okul yönetiminden sorumlu olan kişi olarak kişiler arası ilişkileri yönetme konusunda yetkin olmalıdır. Okul müdürü, insan kaynaklarını eğitim amaçları doğrultusunda yönlendirebilmeli, okulda bulunan insan kaynaklarını ğrenci başarısı adına iyi yönetebilmelidir. zdemir (2006) yaptığı bir çalışmada, okul müdürünün önemini vurgulamış ve okul müdürünün çalışanlar arasında güven vermesi, farklı kişilikleri dikkate alması, iletişimde saygılı olması ve yeni gelişmelerle birlikte uygulamalarını geliştirmeye gönüllü olması gerektiğini belirtmiştir. Öğretmenlerin ve öğrencilerin moral-motivasyonlarının yüksek olmasıyla başarı yakalanabilir görüşünü savunan, Bilge (2013), okul müdürünün okulda bulunan kişileri herhangi bir çıkar gözetmeksizin adalet ve tarafsızlık ilkelerine bağlı kalarak yönetmesi gerektiğini vurgulamıştır. Ayrıca okul müdürünün ğrenci, ğretmen ve diğer insan kaynakları arasında uyum sağlayarak adeta bir takım ruhu içerisinde çalışmalarını desteklemesi gerektiğinin üzerinde durmuştur. Böylece okulda bulunan kişilerin hep birlikte aynı hedefe kilitleneceğini ve bunun da hiç şüphesiz başarayı beraberinde getireceğini savunmaktadır.

Tüm bunlardan anlaşılacağı üzere, okulun başarisında etkili olan önemli kişilerden biri okul müdürüdür. Okul, okul müdürünü yansıtır. Okul müdürüne bakılarak okul hakkında fikir edinilebilir. Okul müdürü, okulu ile ne kadar ilgili ise okul da o kadar başarılıdır denilebilir. Tam aksine okul müdürü okuluna karşı ilgisiz ise okul da o kadar başıboş ve okulun eğitim

kalitesi düşüktür denilebilir. Eğitim faaliyetlerinin yönetilmesinden birinci derecede sorumlu olan kişilerden biri okul müdürü olduğundan tıpkı bir gemi kaptanı gibi, kaptan gemiyi nereye götürürse gemi de o yöne gideceğinden, okulun geleceği de okul müdürüne bağlıdır.

Sonuç olarak, yukarıda değinildiği gibi okul işleyişi açısından önemli bir yere sahip olan okul müdürünün istenmeyen davranışları, araştırmanın temelini oluşturmaktadır. Okul müdürünün istenmeyen davranışları, çalışanların okul müdüründe görmek istemediği, hoşagitmeyen davranışlar olarak ifade edilebilir. Okul müdüründe gözlemlenen istenmeyen davranışlar, okul müdürü ile çalışanlar arasındaki ilişkileri olumsuz etkileyebilir. Okul müdürünün istenmeyen davranışları; ayrımcılık, adaletsizlik, aşırı baskı, sürekli eleştiren bir tutum gibi davranışlar olarak sıralanabilir. Bunların yanı sıra okul müdürünün aşırı otoriter tutumu, aşırı disiplinli veya disiplinsiz tutumu, aşırı mevzuatçı olması veya dürüst olmayan davranışları, öğretmenleri rahatsız edebileceğinden istenmeyen davranışlara örnek olarak verilebilir. Öğretmenlerin okul müdüründe gözlemledikleri istenmeyen davranışlar arttıkça okul müdürü ve öğretmen arasındaki ilişkiler zarar görebilir. Sağlıksız ilişkilerin olduğu bir çalışma ortamında başarı beklenemeyeceğinden, okul müdürünün istenmeyen davranışlardan kaçınması son derece önemlidir.

Eğitim ortamının yöneticisi durumunda olan okul müdürlerinin davranışlarının eğitim kalitesini olumlu veya olumsuz yönde etkileyeceği açıktır. Okul başarısında okul müdürünün de payı vardır denilebilir. Bu denli büyük öneme sahip olan okul müdürünün davranışları sık sık iletişim ve etkileşim halinde olduğu öğretmenleri etkileyebilir. Tıpkı dalganın suyun yüzeyine yayılması gibi okul müdüründen olumlu veya olumsuz etkilenen öğretmenler, bunu ders ve etkinliklere yansıtabileceği dolayısıyla öğrenciler de bu ilişkiden etkilenebileceklerdir. Dolayısıyla verimli ve etkili eğitim ortamı oluşturma konusunda okul müdürünün etkisinin fazla olduğu söylenebilir (Baştepe, 2009). Okul müdürünün, öğrenci ve öğretmenlerle kurduğu iyi ilişkiler öğretmen ve öğrencinin performansını artırmaktadır (Aydoğan & Helvacı, 2011, s. 46). Bu nedenle okul müdürlerinin istenmeyen davranışlarının incelenmesi eğitim ortamlarının kalitesinin yükseltilmesi açısından son derece önemlidir.

Araştırmanın Önemi ve Gerekçesi

Araştırmanın amacı, okul müdürlerinin sergiledikleri istenmeyen davranışları öğretmen gözünden incelemektir. Alan yazına bakıldığında okul müdürlerine ilişkin birçok araştırma yapıldığı, bu araştırmaların daha çok okul müdürlerinin liderlik stilleri ve iletişim becerileri, okul müdürünün yönetim ve liderlik anlayışı, ilköğretim müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları, ilköğretim okul müdürlerinin etik davranışları, ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürünün iş doyumu, etkili okul müdürü, okul müdürlerinin liderlik

özellikleri, okullarda okul müdürlerinden kaynaklanan sorunlar ve çatışmalar, okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkısı, etkili okullarda okul müdürlerinin rolleri üzerinde yoğunlaştığı görülmüştür (Arpaçay, 2014; Kırhan, 2009; Karaduman, 2017; Küçükkaraduman, 2006; Kılıç, 2011; Çiftçi, 2009; Ocak, 2014; Tezcan Koçer, 2014; Bilge, 2015; Tuncel, 2013). Ancak okul müdürlerinin istenmeyen davranışlarının sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre incelenmesi konusunda herhangi bir çalışmaya ve okul müdürlerinin istenmeyen davranışlarına yönelik bir araştırmaya rastlanılamamıştır. Bu nedenle araştırmanın alanda yapılacak orijinal bir çalışma olacağı, bu çalışmadan elde edilen bulgu ve sonuçların yeni araştırmalara yol gösterebileceği, ilgili kişilere bilimsel veri sunabileceği ve alan yazına katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Ayrıca araştırma alanda yapılmış orijinal bir çalışma olması sebebiyle okul müdürlerinin istenmeyen davranışlarına ilişkin, alana özgün ve yeni bilgiler konusunda katkı sağlayabilir.

Bu araştırmayla okul müdürlerinin istenmeyen davranışları incelenerek okul müdürlerine nasıl daha iyi bir yönetici olabilecekleri konusunda bilgi verilebilir. Bunun yanı sıra araştırma sonucunda elde edilen verilerle ilkokullardaki okul müdürlerinin yönetim becerilerini gözden geçirmeleri sağlanabilir. Araştırmayla okul müdürü ve öğretmenler arasındaki ilişkinin ne denli önemli olduğuna dikkat çekilerek, eğitim ve öğretim ortamını iyileştirme konusunda öğretmen ve okul müdürlerine yardımcı olunabilir. Araştırma, ayrıca çeşitli değişkenlerin okul müdürünün istenmeyen davranışları üzerinde etkili olup olmadığını bilimsel verilere dayanarak açıklaması düşünülmektedir. Ayrıca bu araştırma ile okul müdürleri, kendilerinin öğretmen gözünden nasıl görüldüğü konusunda fikir edinebilir. Bunun sonucunda, araştırmanın, okul müdürlerine kendilerini daha iyi tanıma olanağı sağlayacağı öngörülmektedir. Araştırma sonucunda ortaya çıkan verileri incelemeleri durumunda okul müdürleri, okulda sergiledikleri istenmeyen davranışları değiştirebilir, davranışlarını gözden geçirerek yeniden şekillendirebilir. Bu durum araştırmayla elde edilen sonuçlar aracılığıyla eğitim ortamının iyileştirilmesine katkı sağlayabilir.

Okul müdürlerinin istenmeyen davranışlarının çeşitli değişkenlere göre öğretmen görüşleri açısından incelenmesi bu araştırmanın ana sorunudur.

Bunun için aşağıdaki alt problemlere cevaplar aranmıştır.

Alt problemler.

Sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre;

İlkokul müdürlerinin istenmeyen davranışları nelerdir?

İlkokul müdürlerinin istenmeyen davranışları sınıf öğretmeninin cinsiyetine göre farklılaşmakta mıdır?

İlkokul müdürlerinin istenmeyen davranışları sınıf öğretmeninin kıdemine göre farklılaşmakta mıdır?

İlkokul müdürlerinin istenmeyen davranışları okul müdürünün mesleki kıdemine göre farklılaşmakta mıdır?

İlkokul müdürlerinin istenmeyen davranışları okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyine göre farklılaşmakta mıdır?

İlkokul müdürlerinin istenmeyen davranışları okuldaki öğrenci mevcuduna göre farklılaşmakta mıdır?

Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre okul müdürünün istenmeyen davranışlarını çeşitli değişkenler açısından incelemek amacı ile yapılmıştır.

Sınırlılıklar

Araştırma, 2016–2017 öğretim yılında Erzurum il merkezinde Yakutiye ve Palandöken İlçelerinde görev yapmakta olan sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerine yönelik görüşleri ile sınırlıdır.

Araştırma veri toplama aracından elde edilen verilerle sınırlıdır.

Varsayımlar

Sınıf öğretmenleri kullanılan ölçme aracını içtenlikle ve gerçek durumlarını yansıtacak şekilde cevaplamışlardır.

Seçilen çalışma örneklemini, çalışma evrenini temsil etmektedir.

Kullanılan ölçme aracı, okul müdürlerinin istenmeyen davranışlarını ölçecek geçerlik ve güvenilirliğe sahiptir.

Seçilen araştırma yöntemi ve istatistiksel çözümleme yöntemlerinin araştırmanın amacına uygun olduğu varsayılmıştır.

Tanımlar

Okul Müdürü: Okuldaki birim ve görevlileri eğitim, öğretim ve planlanan hedefler doğrultusunda koordine ve kontrol görevini yerine getiren, birlik ve beraberliği sağlayarak verimliliği istenen düzeyde arttıran, milli eğitimin amaçları doğrultusunda öğrenci yetiştiren,

öğretmenleri de bu hedefe doğru yönelten, emir ve yönetmelikleri ve kanun maddelerini taviz vermeden uygulayan eğitimcidir (Çağlayan, 2002).

Okul Yöneticisi: Okulu bir sistem gibi algılayıp bu sistemi çözümleyebilen, madde ve insan kaynaklarını en etkili ve verimli biçimde kullanarak, belirlenen hedeflere ulaşma konusunda kullanma yeteneğine sahip olan, yasal yetkiye bağlı olarak görev yapan kişidir (Güçlü’ den aktaran Akçay, 2003).

İstenmeyen Davranış: Okulda eğitsel faaliyetleri engelleyen her türlü davranış istenmeyen davranış olarak tanımlanır (Başar, 2003, s. 117). Bu araştırmada, okul müdürünün istenmeyen davranışları öğretmenin bakış açısıyla incelenmiştir.

Yönetim: Örgütün belirlenen hedeflere ulaşmasında çevredeki kaynakları en üst düzeyde etkili ve verimli bir şekilde kullanma bilimi ve sanatıdır (Erdoğan, 2000).

İKİNCİ BÖLÜM

Araştırma Konusuyla İlgili Kuramsal Çerçeve ve İlgili Araştırmalar

Araştırma Konusuyla İlgili Kuramsal Çerçeve

Yapılan literatür incelemesiyle okulun başarısında okul müdürünün önemli bir konumda olduğu saptanmıştır. Okulları yöneten kişinin okul müdürü olduğu bu nedenle eğitim öğretimi en çok etkileyen kişinin de okul müdürü olduğu vurgulanmaktadır. Başka bir deyişle okulu belirlenen hedeflere ulaştıracak kişilerin başında okul müdürünün olduğu, okul müdürünün başarısının tüm alt birimleri de etkileyeceği bunun da başarıyı getireceği ileri sürülebilir. Bu nedenle okul müdürünün davranışlarından, öğretmenler; yanı sıra öğrenciler etkilenebilir. Okul müdürünün istenmeyen davranışları huzursuz bir çalışma ortamı oluşmasına neden olabilir. Hoşa gitmeyen, istenmeyen davranışlar sergileyen bir okul müdürüyle çalışmak; hiçbir öğretmenin arzu etmediği bir durumdur (Doğan & Kaşıkçı, 2016). Okul müdürünün, konumunun vermiş olduğu yetkileri yerinde kullanabilen, sorumluluklarını yerine getiren, alanında uzman, liderlik becerilerine sahip, değişim ve gelişmelere açık, gündemi takip eden, teknolojiyi kullanabilen, amaçlarına yönelik hareket eden, çevresindekilerle iyi ilişkiler geliştiren, iletişim becerilerine sahip, tarafsız ve adaletli, karar alma konusunda hızlı ve başarılı, başkalarının fikirlerini önemseyen, eğitimin amaçlarını her şeyin üstünde tutan, birlikte çalıştığı kişilerin moral ve motivasyonunu arttırabilen, gerektiğinde çalışanları takdir etmekten kaçınmayan ve onlara değer verip önemli olduklarını hissettirebilen vb. özelliklere sahip olması gerekir (Kaşıkçı, 2015, s. 19). Okul müdürü, ekip lideri olarak birbirinden farklı kişisel özellikteki öğretmenleri aynı hedef etrafında birleştirerek, uyum içerisinde, olumlu bir iklimde çalışmalarını sağlamalıdır. Eğitim-öğretim hedeflerini gerçekleştirme sürecinde, okul müdürünün tutum ve davranışlarından en çok etkilenen kişiler öğretmenler olduğundan okul müdürünün sergilediği istenmeyen davranışlardan da en çok etkilenecek kişilerin yine öğretmenler olacağı düşünülmektedir.

Bu bölümde okul müdürünün istenmeyen davranışları ele alınırken eğitim yönetimi, okul yönetimi ve okul müdürü başlıkları altında araştırma konusuna vurgu yapılmıştır.

Eğitim yönetimi.

Eğitim yönetiminin tanımını kavramak için önce yönetim kavramından yola çıkılabilir. Yönetim, eldeki imkân ve kaynakları belirlenen amaçları temel alarak, en etkili şekilde kullanmaktır. Eğitim yönetimi ise buradan hareketle eğitim sistemini önceden belirlenen

hedefler doğrultusunda yönetme sürecidir. Eğitim yönetimi, eğitim bilimlerinin bir dalıdır. Eğitim bilimi eğitimin her alanını içine alan ve onu geliştirmeye çalışan geniş kapsama sahip bir bilimdir. Eğitim yönetiminin de eğitim biliminin ilgilendiği bir alt alan olduğu söylenebilir (Erdoğan, 2000, s. 87).

Aydoğdu (2008, s. 22)' ya göre eğitim yönetimini mevcut imkânları etkili şekilde kullanarak bireyin davranışlarını değiştirme olarak tanımlamıştır. Yönetimin en temel yapı taşı insan olduğundan, eğitim yönetiminin temelini de insan oluşturmaktadır. Eğitim yönetimi insanı eğiterek böylece insandan oluşan toplumu zenginleştirmeyi hedeflemektedir (Topçuoğlu, 2010, s. 21).

Eğitim yönetimi, maddi ve manevi kaynakları verimli bir şekilde kullanarak toplumun gelişmesi ve kalkınması yönünde insanı araç olarak kullanmaktır denilebilir (Taymaz, 2003, s. 20). Eğitim yönetimi belirlenen hedefler doğrultusunda, eldeki kaynakları en etkili şekilde kullanarak insan yetiştirmektir (Fesçioğlu, 1973, s. 67). Eğitim yönetimi toplumsal değişim ve gelişmenin, ülke kalkınmasına yönelik geliştirici ve kavrayıcı süreçlerin bütünüdür (Balaban, Dağdelen, & Kandemir, 2003, s. 10). Eğitim yönetimi, toplumun eğitim ihtiyacını karşılamak üzere kurulan eğitim örgütlerini önceden belirlenmiş hedeflere uygun bir şekilde işletme, geliştirme ve yönetme sürecidir.

Eğitim yönetimi, madde ve insan kaynaklarını kullanarak bireyin davranışlarında istenilen yönde bir etki yaratma sürecidir. Eğitim yönetiminde üç temel unsur yer alır. Bunlar; yönetici, insangücü kaynağı, öğretmen ve öğrencilerdir. Öğrenci, eğitim ve öğretim sürecinde işlenen bir kaynaktır. Öğretmen, insan kaynağını işleyen geliştiren ve onu değiştiren çok kıymetli bir kaynaktır. Eğitim yöneticisi ise işlenen ve işleyen insan kaynaklarını yönetir. Hiçbir kaynak insandan daha kıymetli olamaz. Çünkü maddeye de paraya da yön veren insandır ve insan kaynakları gelişmeye en fazla eğilimi olan kaynaklardır. Eğitim yönetiminde bu kaynağın kıymeti bilinmeli ve eldeki imkânlar en yüksek verimde kullanılarak, bu değerli kaynak en iyi şekilde işlenmelidir (Çelik, 2000, s. 29).

Eğitim yönetimi, kamu yönetiminin eğitim alanına uyarlanması olarak görülebilir. Bu nedenle eğitim yönetimi kamu yönetimi ve genel yönetim alanlarında yaşanan gelişmelerden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenebilir (Taymaz, 2001, s.18).

Okul yönetimi.

Eğitim yönetiminin bir alt uygulama alanı okul yönetimidir (Erdoğan, 2000, s. 88). Okul yönetimi, okulu çevreyle bütünleştirmeli, çevresindeki kaynakları okulun lehine çevirmelidir (Özdemir, 2012, s. 9). Okul yönetimi, okulların belirlenen amaçları

gerçekleştirebilmeleri için para, araç-gereç ve insanın en verimli şekilde kullanılmasını inceleyen, yönetim biliminin alt dalı olarak tanımlanabilir (İlgar, 1996, s. 10).

Eğitim örgütlerinden biri olan okul, temeli öğrencilerden oluştuğu için toplumun bir minyatürüdür denilebilir. Okullar, toplumu oluşturan gelecek nesilleri yetiştirme görevini üstlenir. Bu nedenle toplumsal değerleri geleceğe taşıma ve toplum adına birey yetiştirme görevi okullara düşmektedir (Taymaz, 2003, s. 20). Okullar, toplumsal gelişmenin ve eğitim sisteminin hedeflediği amaçların gerçekleştirildiği yerlerdir. Okul yönetiminin belirlenen hedefler doğrultusunda hareket ederken, çevresindekilerle iyi ilişkiler geliştirmesi gerekir. Bu nedenle okulu yönetmek, aynı zamanda ekibi yönetmektir. Okulun sevilen bir yer haline dönüşmesi için okul yönetimi ve öğretmenler arasında iş birliği yapılmalıdır. Ekip ruhunun olduğu okullarda başarı kaçınılmaz olur.

Bursalıoğlu (2008)' na göre okul yönetiminin görevi, okulun maddi ve manevi tüm kaynaklarını, en verimli biçimde kullanarak okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul müdürünün bu görevini başarıyla yerine getirebilmesi, okulun bir roller sistemi olarak görülmesine, uygulamalarını her zaman ilişkili olduğu öğretmenler ve diğer insan kaynaklarının rol ve beklentilerini göz önüne alarak ayarlamasına bağlı olduğu vurgulanmaktadır.

Okul yönetimi, çalışanların olumlu davranışını gördüğünde en azından teşekkür edebilir. Yerinde ve zamanında söylenen güzel söz, öğretmenin işini severek yapmasına ve çalışma arzusunun arttırılmasına katkı sağlayabilir. Böylece öğretmenin işine daha iyi motive olacağı, kendine olan güveninin artacağı, işini daha çok seveceği ve işinde doyuma ulaşacağı vurgulanmıştır. Okul yöneticileri, çalışanların olumlu yönlerini takdir etmeli; gerekirse zaman zaman onları ödüllendirmeli, böylece onların motivasyonlarını arttırmalıdır. İnsan doğası gereği yaptığı davranıştan ötürü ödüllendirilmek, takdir görmek ister ve sonuçta yaptığı işe daha fazla özen göstermeye başlar (Topçuoğlu, 2010, s. 60).

Toplumun temelini oluşturan bireylerin belirlenen hedefler doğrultusunda yetiştirilmesi okul yönetimi ile yakından ilgilidir. Başarılı bir okul yönetimi ile bireyler topluma faydalı, sağlıklı düşünebilen, kendi kendine doğru kararlar alabilen, nitelikli bireyler haline dönüşebilirler. Okul, girdisi öğrenci olan sosyal bir örgüt olduğundan sürekli dinamik bir yapı içerisindedir. Bu dinamizmi başarılı bir yönetimle yönlendirme konusu okul yönetimine düşmektedir.

Okul müdürü.

Okul müdürü; milli eğitimin hedeflerine bağlı kalarak eğitim örgütünün amaçlarını yerine getirmekle yükümlü olan, kaynakların etkili ve verimli kullanımından sorumlu eğitim öğretim lideridir. Müdür, okulu mevzuata bağlı kalarak, kurul, komisyon ve ekiplerle iş birliği içinde yöneten kişidir (https://ogm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2016_11/03111224_ooky.pdf).

Okul müdürü, kanun, tüzük, emirlere ve yönetmeliklere uygun şekilde okulu yönetir, okulu düzene koyar ve denetler. Okul müdürü, önceden saptanmış amaçlara dayanarak okulun yönetilmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesinden sorumludur. Her öğretmen ve öğrencinin biricikliğinden kurulacak ilişkinin kesin bir formu oluşturulamayabilir. Bu nedenle müdürün formal görevlerinin yanında informal görevlerinin de olduğu söylenebilir (Ensari & Gündüz, 2006).

Eğitim politikaları okullar aracılığıyla gerçekleşmektedir. Okullarda okul müdürleri, öğretmenler ile birlikte eğitim faaliyetlerini gerçekleştirirler. Kültürlü, sağlıklı, çağdaş, ileri görüşlü, düşünebilen, düşündüğünü hayata aktarabilen bireylerin yetişmesinde en önemli görevi öğretmenler üstlenmektedirler. Eğitim öğretim sürecinde, öğretmenlerin başarılı ve verimli olmasında, okul müdürlerinin yönetim sürecinde okulda sergiledikleri davranışların önemli olduğu söylenebilir (Coşkun, 2006).

Coşkun (2006)' a göre okulun belirlenmiş hedeflere ulaşması, okuldaki eğitim ve öğretim faaliyetlerinin başında olan okul müdürüne bağlıdır. Bu denli önemli role sahip olan okul müdürünün çeşitli yeterlilik ve yeteneklere sahip olması beklenir. Bu yeterlik ve yeteneklere sahip olan çağdaş okul müdürü; etkili iletişim yeterliliği olan, ana dilini güzel ve doğru kullanabilen, bedenlen ve ruhen sağlıklı, eğitime inanmış yöneticidir (Açıkalın, 1998). Okul yönetiminde başarıyı yakalamak için bu yeterliliklerin yanı sıra ahlaki değerler de önem taşımaktadır. Okul müdürleri, okulları daha yaşanabilir ve eğitim- öğretim amaçlarına uygun ortamlar haline çevirebilirler (Tezcan Koçer, 2014, s. 3). Bir başka yeterlilik alanı okul müdürlerinin etkili iletişim becerilerine sahip olmasıdır. İletişim sürecinde düşünceleri ortaya koyabilme, çift yönlü iletişime önem verme, iyi bir dinleyici olabilme, empatik davranma, dinleyenlerin ihtiyaçlarını dikkate alma, okul müdürlerinin göz önünde bulundurması gereken unsurlardan birkaçıdır (Şişman, 2002, s. 98).

Geleceğin okul müdürleri, okulun lideri olarak öğretmenlere uygun bir eğitim ortamı oluşturarak onların birlik ve beraberlik duygusuyla hareket etmelerini sağlamalıdır. Okul müdürüne düşen görev, herkesin birlikte çalışmaktan zevk aldığı, mutlu olduğu, karşılıklı

güven ve sevgiye dayalı ilişkilerin olduğu bir çalışma ortamı hazırlamaktır (Şişman, 2004, s. 56). Bu ortam hazırlanırsa, öğretmenlerin daha istekli ve daha azimli çalışacağı söylenebilir.

Okul müdürü, okulu temsil ettiğinden öğretmenlerin müdüre karşı olumsuz algıları okula da yansır. Okul müdürünün davranışlarından rahatsız olan öğretmenler zamanla okula karşı da olumsuz duygular geliştirebilir, bunun sonucunda okula gitmekten, derse girmekten zevk alamaz, okula yapılan bir iyiliği sanki okul müdürüne yapıyormuş gibi algılayarak olumlu davranışlar sergilemekten kaçınabilirler. Bu nedenle öğretmenlerin okula karşı olumlu tutum geliştirmesinde okul müdürünün davranışları önemlidir.

Okul müdürü, okulda yaşanan problemlerle yakından ilgilenmeli, eğitim faaliyetlerini takip etmeli, odasına kapanmak yerine her yerde görünür olmalı, gerek koridorlarda gerekse okul bahçesinde dolaşmalı, okul çevresiyle bütünleşerek çevredeki imkân ve kaynaklardan faydalanmalı, gerekirse çevrenin kanaat önderlerini de işe koşmalı tüm bunları yaparken elbette öğretmenlerle işbirliği içerisinde okulu yönetmelidir (Özdemir, 2012, s. 9). Okuldaki ve okul dışındaki olaylar ve durumlardan habersiz olan yönetici, iletişim süreçlerini yönetmekte zorluk çekebilir ya da başarısızlığa uğrayabilir (Bursalıoğlu, 1991, s. 116).

Okul müdürü, öğretmenlerle iş birliği içerisinde olmalıdır. Okul müdürü öğretmenlerle birlikte hareket ettiği sürece, okulda birlik ve beraberlik duygusu güçleneceğinden öğretmenlerin okula olan bağlılığı da artabilir. Bu amaçla okulda çeşitli etkinlikler düzenlenebilir. Böylece ekip lideri konumunda olan okul müdürü, öğretmenlerle olan duygusal bağını güçlendirebilir. Okul çalışanlarının birbirine bağlı olduğu okullarda, birlikte hareket etmekten zevk alan öğretmenlerin motivasyonları yüksek olduğundan bu durum başarıyı da beraberinde getirebilir.

Okullarda eylemleri başlatıp, sürdürmek ve devam ettirmek birinci derecede okul müdürünün sorumluluğundadır. Öğretmenleri motive etmede, örgütsel hedefler etrafında toplamada, onların kendilerini okula adanmalarını sağlamada ve en önemlisi de eğitim-öğretim sürecini geliştirmede okul müdürleri etkilerini kullanmak zorundadırlar (Aslan & Yıldırım, 2004, s. 1).

Emir veren, emrin yerine getirilmesini zorunlu kılan ve gerekçesini açıklamayan, görevinde yeterince başarı gösteremeyen, öğretmene rehberlik edici bilgi vermeyen, iletişimde aşırı resmiyete önem veren, öğretmenlerle içten ve samimi ilişkiler kuramayan yöneticilere karşı, öğretmenler kişisel veya görevle ilgili sorunlarını rahatlıkla iletmez, eğitim ve öğretim etkinlikleri konusundaki fikirlerini belirtmekten çekinebilirler. Okullardaki yönetici ve öğretmenler arasındaki ilişkinin niteliği, öğretmen ve yöneticilerin birbirleriyle ilgili algılarını etkiler. Öğretmenlerin istenilen seviyede hizmet sunması, okulda kendilerini

mutlu ve huzurlu hissetmeleri, desteklendiklerini bilmeleri ile sağlanabilir. Bütün bunları sağlayacak kişi ise okul yöneticisidir (Yalçın, 2011). Okul yönetmek; yalnızca belirli mevzuatı uygulamak değil, iletişim süreçlerini doğru yönetmekle de ilgilidir. Okulu odasından yöneten, okuldaki öğretmen ve öğrencilerle aşırı resmi ilişkiler kuran, iletişim becerileri yetersiz olan okul müdürünün olduğu bir okuldaki başarı beklemek zordur.

Erdoğan (2000)' a göre, okul müdürü, görev ve sorumluluklarını etkili bir biçimde ve en iyi zamanlama ile yerine getirmelidir. Bu anlamda yetkilerini iyi bir şekilde kullanmalıdır. Yöneticinin, gücünü sadece yetkilerinden değil, kişisel olarak sahip olacağı potansiyelden de alması gerekir. Bu anlamda okul müdürünün sahip olduğu kişisel özellikler, yönetim sürecini desteklemelidir. Örneğin, içine kapalı, insanlarla iletişim kurmaktan çekinen, sosyal becerileri yetersiz bir kişinin okul müdürü olması beklenemez. Çevresindekilerle sağlam ilişkiler kurabilen, aktif, sosyal bir okul müdürü okul yönetiminde çok daha başarılı olabilir.

Okul müdürü, sorun çözebilen, hızlı ve doğru kararlar alabilen, okul içinde ve dışındaki imkânları okulun lehine çevirerek onları kullanabilen, birlikte çalıştığı öğretmenlerle iyi ilişkiler geliştiren, sorumluluk sahibi, öğretmen ve öğrencilere karşı örnek olabilecek davranışlar sergileyen, liderlik becerilerine sahip, okulunu seven, eğitime inanan, yaptığı mesleği bir iş gibi görmek yerine kendisini mesleğine adanmış, öğretmenler arasında adil davranan, öğretmenlerin mesleki çalışmalarına destek veren, kendisini sürekli geliştiren, teknolojiyi kullanabilen, yeni fikirlere açık, yeri geldiğinde esnek davranabilen ve en önemlisi öğretmenlerle birlikte hareket ederek eğitim amaçlarını gerçekleştirebilmek için çaba harcayan bir yönetim benimsemelidir. Okul müdürleri demokratik olmalı, sorumlulukları eşit paylaşmalı, karar verme sürecini paylaşmalıdır (Lunenburg & Ornstein, 2013, s. 400). Öğretmen, öğrenci ve veliler ile iş birliği içerisinde okulu demokratik bir şekilde yönetmelidir.

Okul iklimi içerisinde, okul müdürü, öğretmen ve öğrenci bir bütünün parçalarıdır. Tüm bunlar bir araya gelerek okulu oluştururken insandan oluşan bu örgütü yönetme işi oldukça zordur. İnsan sürekli değişen ve yönetilmesi beceri gerektiren bir unsurdur. Liderlik becerileri yetersiz olan okul müdürü bu görevi yerine getirmekte zorlanabilir. Bu nedenle okul müdürleri çeşitli yeterlilik, bilgi beceri ve donanıma sahip olmalıdır. Bu nedenle herkes okul müdürü olamaz.

Okul müdürünün birçok alanda uzmanlığının olması gerekir. Bu alanlardan en önemlisi sosyal alandır. Okul müdürü, insanlarla iç içe olduğundan sosyal alandaki yetkinliği yönetimdeki başarısını arttırabilir. Okul müdürü tıpkı bir orkestra şefi gibidir. Orkestra şefinin en güzel şarkıyı oluşturabilmek için farklı enstrümanlar ve farklı notalardan oluşan orkestrayı

yönetmesi gibi, okul müdürünün de farklı uzmanlık alanlarına sahip öğretmenleri aynı amaç etrafında toplayıp yöneterek mükemmel sonuca ulaşması beklenir. Bir okulda öğrencinin başarısı, hiç şüphesiz okul müdürünün ve öğretmenlerin başarısına bağlıdır (Bilge, 2013) denilebilir. Okul müdüründen ve çalışma ortamından memnun, birbirleriyle iyi ilişkiler kuran öğretmenlerin çalıştığı okulda, öğrenci başarısının yüksek olması beklenir.

Demiral (2009)' a göre, okul yöneticileri görev ve sorumluluklarını yerine getirirken liderlik davranışlarını da hakkıyla yerine getirmelidir. Okulun belirlenen hedeflere ulaştırılması, okuldaki insan ve madde kaynaklarını en etkili biçimde kullanmakla gerçekleşecektir. Okul yöneticisinin bunu yapabilmesi için liderlik becerilerine sahip olması gerekir. Liderlik becerisinin davranışa aktarılması noktasında okul yöneticisinin bu alanda akademik bir eğitim görmüş olmasının gerekli olduğu söylenebilir. Türkçe' yi doğru kullanabilen, fırsatları okulun lehine çevirebilen, kriz yönetiminde başarılı, güçlü hitap yeteneğine sahip olan, sorun çözebilen, kaynakları etkili şekilde kullanan, insan ilişkilerinde başarılı, özgüvenli olmak gibi bazı özellikler okul müdüründen beklenen liderlik becerilerine örnek verilebilir. Bir okul müdürü, okul ve çevresindeki birey ve grupları okulun hedeflerine yönelik eşgüdümleyerek verimliliği arttırmanın yanı sıra eğitim yönetiminde olduğu kadar davranış bilimlerinde de yetkin olmalıdır. Ancak böyle bir okul müdürü, sorunları deneme yanılma yolları ile çözmek yerine bilim yoluyla çözmeyi tercih edecek ve bunu başaracaktır (Öztabak, 2015, s. 20). Okul müdürünün özellikle davranış bilimlerindeki bilgi ve becerisi; birlikte çalıştığı öğretmenlere nasıl davranması gerektiği konusunda yardımcı olabilir.

Okul müdürünün görev, yetki ve sorumlulukları.

Okulun belirlenen hedeflere ulaşması için okul müdürünün yetki ve sorumluluklarını gereğince yerine getirmesi gerekir. Bu nedenle okul müdürü rolünü iyi oynamalıdır. Bu rol gereğince sağlıklı ilişkiler geliştirmeli iç ve dış fırsatları iyi değerlendirebilmeli, okulun gelişmesi ve ilerlemesi için kaynak bulmalı ve olanak sağlamalıdır (Ağaoğlu vd., 2016).

Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği (2016)' nin 77. ve 78. maddelerine göre okul müdürünün görev, yetki ve sorumlulukları aşağıda özetlenmiştir:

Madde 77;

1. Okul yöneticileri; eğitim ve öğretimde liderlik yapar, verimliliğin artırılmasına, ekip ruhunun oluşturulmasına, okulun çevreyle bütünleşmesine ve kurum kültürünün geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapar.
2. Okulu hizmete hazır durumda bulundurur.

3. Bilimsel ve teknolojik gelişmeler ışığında okulu sürekli yeniler ve geliştirir, zamanı ve tüm imkânları okulun amaçları için kullanır.
4. Okul yönetimi; a) Araştırma, planlama, b) Örgütlenme, c) Rehberlik, ç) İzleme, denetim, değerlendirme, d) İletişim, yönetişim gibi görevleri yerine getirir.

Madde 78;

1. Müdür görevinde sevgi, saygıya dayalı, uyumlu, güven veren, örnek tutum ve davranış içinde bulunur, mevzuatın kendisine verdiği yetkiyi kullanır.
2. Eğitim ve öğretim ile yönetimde verimliliğin artırılması, eğitimde kalitenin yükseltilmesi ve bu konularda iyileştirmeye yönelik projeler hazırlanmasını ve uygulanmasını sağlar.
3. Teknolojik gelişmeleri okuluna kazandırarak, okulun ihtiyaçlarını belirler ve bunları gerekli yerlere bildirir.
4. Görevini yapmayanları uyarır.
5. Okuldaki insan kaynaklarının yetiştirilmesi ve geliştirilmesini sağlar.
6. Eğitim kalitesinin artması için çaba sarf eder.
7. Başarılı personelin ödüllendirilmesini sağlar.

İstenmeyen davranışlar.

Davranış: “İnsanların duygu ve düşüncelerini harekete aktarması olarak tanımlanabilir. İstenmeyen davranış ise duruma veya ortama uygun olmayan davranışlardır” (Pala, 2005, s. 171). “Eğitim amaçlarına ulaşmayı engelleyen ve zorlaştıran her türlü davranış istenmeyen davranış olarak adlandırılır” (İlgar, 2007, s. 65).

Sezer (2015), okulda istenmeyen davranış; okulda çalışanların iyi durumlarını tehdit eden, olumsuz bir iklim oluşmasına neden olan, hoş gitmeyen davranışlar olarak tanımlamıştır. Ayrıca okul müdürünün sergilediği istenmeyen davranışların çalışma ortamında huzursuzluğa neden olduğunun ve çalışanların moral ve motivasyonunu düşürdüğüünün altını çizmiştir. Okul müdürünün, öğretmenler arasında memnuniyet yaratamaması; yalnız öğretmenin verimini düşürmekle kalmaz, aynı zamanda yetişmekte olan gelecek nesilleri de negatif yönde etkileyebilir.

Öğretmenlerin okul müdürlerine karşı olumsuz duygular beslemesinin altında yatan sebepler, okul müdürü tarafından sergilenen istenmeyen davranışlar olarak açıklanabilir. Okul müdürünün sergilemiş olduğu istenmeyen davranışları kesin ve net çizgilerle tanımlamak zordur. Ancak okul müdürünün çevresindekileri rahatsız eden, olumsuz bir çalışma ortamının oluşmasına neden olan her türlü davranış istenmeyen davranış olarak tanımlanabilir. Okul

müdürünün, öğretmenler arasında taraflı davranması, öğretmenlere baskı yapması, anlayışsız davranışları, uygun olmayan ortamlarda ve diğer öğretmenlerin yanında kişisel eleştiriler yapması, siyasi düşüncesini okul yönetimine yansıtması, evrak ve işlerden habersiz olması, yeniliklere ve eleştiriye kapalı olması, öğretmene değer vermemesi vb. davranışlar; okul müdürleri tarafından sergilenen hoşla gıtmeyen yani istenmeyen davranışlara örnek gösterilebilir. Okul müdürlerinde görülen istenmeyen davranışlar elbette çoğaltılabilir. Bu gibi davranışlar, çevresindekileri rahatsız edeceğinden bir okul müdürü ne kadar az istenmeyen davranış sergilerse o okul o kadar huzurlu olabilir.

Okul müdürünün, haksız bir durum karşısında öğretmenin arkasında durmaması, ayrımcı davranışları, öğretmenler üzerindeki aşırı baskıcı tutumları, öğretmenlerin şikâyet ya da isteklerini veya ihtiyaçlarını dikkate almaması, hep kendi bildiğinin doğru olduğuna inanması, başkalarının fikirlerini dikkate almayıp onları önemsememesi, herhangi bir sorun karşısında sorumluluk almaması veya sorunlara karşı geçici çözümler üretmesi, aşırı mevzuatçı katı ve sert bir disiplin benimsemesi, esnek olmayan tavırları ya da tam aksine aşırı boş vermiş tutumu, okulda görünmeyen, ihtiyaç durumunda kendisine ulaşamayan, öğretmenleri gereksiz işlerle sıkan, öğretmenini anlamayan davranışları istenmeyen davranışlara örnek olarak gösterilebilir. Bu tür davranışlar, öğretmenleri veya okulda bulunan çalışanları, öğrencileri rahatsız edebilir ve tüm bu unsurlar onların motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyebilir.

İstenmeyen davranışlarla karşılaşan öğretmenler, okula ve okul müdürüne ilişkin olumsuz bir algı geliştirebilir. Bunun sonucunda, okulunu sevmeyen, öğretmenlik mesleğini mecbur kaldığı için yapmak zorunda olan, zaman geçirmeye çalışan ve okulundan hoşnut olmayan, yaptığı işten zevk alamayan öğretmenler olabilir. Kendisine değer verilmediğini düşünen, olumlu davranışları takdir edilmeyen, adaletli şekilde yönetilmeyen, fikirleri önemsenmeyen öğretmenlerin çalıştığı okuldan başarı beklenemez. Okul müdürünün istenmeyen davranışlarının telafisi mümkün olmayan sonuçları olabilir.

Topçuoğlu (2010, s. 56) öğretmenlerin yöneticilerden beklentilerini aşağıdaki şekilde sıralamıştır: Öğretmenler,

1. Yöneticinin haksız durumlara karşı kendi yanında olmasını,
2. Başarılarının ödüllendirilmesini,
3. Yansız davranılmasını,
4. Olumlu ilişkiler kurulmasını,
5. Önyargısız olunmasını,
6. Yöneticilerin bir arada tutucu olmasını,

7. Yöneticilerin iletişim becerilerinin yeterli olmasını,
8. Yöneticilerin empati kurmasını,
9. Sert ve katı yönetimden uzak olmasını,
10. Eğitime inanmış olmasını,
11. Yenilikçi olmasını,
12. Öğretmenlerin mesleki gelişimlerine destek vermesini,
13. Demokratik ortam oluşturuca bir yönetim tarzı benimsemesini beklemektedir.

Yöneticilerin bazı etik dışı davranışları istenmeyen davranışlar olarak sıralanabilir. Örneğin Pehlivan (1998)' a göre, yöneticinin etik dışı davranışları; ayrımcılık, yıldırma-korkutma, ihmal, bencillik, şiddet-baskı-saldırganlık, iş ilişkilerine politika karıştırma, hakaret ve küfür, görev ve yetkinin kötüye kullanımı, dedikodu, dogmatik davranışlar, yobazlık-bağnazlıktır. Bu açıdan bakılırsa yöneticinin etik dışı davranışları, istenmeyen davranışlara örnek verilebilir.

Ateş (1994), inanç ve düşünceler hakkında tartışmaya yer vermeyen, tek doğrunun kendi doğrusu olduğunu iddia eden, kendi gibi düşünmeyenlere saygı duymayan, hoşgörüsüz ve sevgisiz bir okul müdürünün davranışlarını yobazlık ve bağnazlık olarak tanımlamıştır. Yöneticinin bağnaz tutumunun, örgütlerin gelişme ve yenileşmesini engelleyeceği konusuna değinmiştir. Ayrıca öğretmenlerin okul müdürünün davranışlarından rahatsız olduğu okuldan başarı beklenemeyeceğini vurgulamıştır. Elbette hiçbir öğretmen sevmediği, davranışlarından rahatsız olduğu bir okul müdürü ile çalışmak; hatta onunla karşılaşmak istemez. Bu nedenle okul müdürünün okulu yönetirken sergilediği tutum ve davranışlar çok önemlidir.

Okul müdürü ile öğretmen arasındaki ilişki.

Araştırmada, öğretmenlerin okul müdürünün istenmeyen davranışlarına ilişkin görüşleri yer almaktadır. Okul müdürünün davranışlardan en çok etkilenen kişi öğretmenler olduğundan bu başlık altında okul ve öğretmenler arasındaki ilişki üzerinde durulmuştur.

Okullarda, okul yönetimi ve öğretmenler arasındaki ilişki ve iletişim son derece önemlidir. Zamanlarının çoğunu birlikte geçiren öğretmen ve yöneticiler gün içerisinde sık sık karşılaşmak ve ilişki kurmak durumunda kalırlar. Bu ilişkinin sağlıklı olarak geliştirilmesi gerekir. Okul ikliminde, öğretmen ve yöneticiler bir arada olduğundan iş başarısı adına aralarında sağlıklı ilişkiler kurulmalıdır. Okul yöneticisi okulun başındaki kişi olarak iş arkadaşlarıyla ilişkileri güven veren, çalışanlarını takdir eden, onların olumlu yönlerini geliştirmeye çalışan, uyarı ve eleştiri yaparken yapıcı, başkalarının fikirlerini önemseyen,

sürekli emir vermek yerine iş birliği içerisinde hareket eden, öğretmenlerde olumlu algı oluşturan bir yönetim benimsemelidir.

Aslan ve Özgan (2008, s. 204-205) yaptıkları araştırmada, yöneticilerin genellikle konuşmalarının emir veren bir tarzda olduğu ve yöneticilerin konuşma sırasında sert ve kaba bir üslup kullandıkları öğretmenler tarafından belirtilmiş ve bu durumun öğretmenleri rahatsız ettiğini vurgulamışlardır. Bunun sonucu olarak öğretmenlerin görevlerini severek yapmak yerine mecbur oldukları için yaptıkları, görevlerine sadece bir iş olarak baktıkları, motivasyonlarının düşük olduğunu belirtmişlerdir. Bu durum okul yöneticisinin sağlıklı ilişkiler geliştirme konusunda ne kadar önemli olduğunun göstergesidir.

Düşünce ve kişilik yapıları birbirinden farklı öğretmenler okulda bir aradadır. Bu durumda, okul müdürüne düşen görev, düşünceleri ve kişilik yapıları birbirinden farklı olan öğretmenleri; bir amaç etrafında toplayıp onların motivasyonlarını sağlamak, beklentilerine ve isteklerine cevap verebilmektir. Çalıştığı bireyleri tanımak, onların beklentilerini ve isteklerini karşılayabilmek bir müdürün yapması gereken bir iştir. Elbette beklentiler arasında farklılıklar olabilmektedir, başarılı bir müdür bu beklentilerden doğan sorunları çözmeli ve olumlu okul iklimi oluşturarak öğretmenleri motive etmelidir. Böylece okulda başarı elde edilebilir (Kaşıkçı, 2015). Bu nedenle okuldaki başarının temelini yönetici ve öğretmenler arasındaki olumlu ilişkinin belirlediği söylenebilir. Okulda başarı yakalanmak isteniyorsa öğretmenler ve yöneticiler arasında sağlıklı iletişim kurmak, ilk adım olmalıdır.

Okul müdürü ile öğretmenler arasındaki ilişki sıradan örgütlerde kurulan ilişkilerden farklı olmalıdır. Okulda kurulan olumlu veya olumsuz yöndeki iletişimin, öğrenci başarısına yansımaları söz konusu olacağından, okul herhangi bir örgüt gibi düşünülemez. Okul müdürü ve öğretmenler okulda rol-model durumundadır. Bu nedenle eğitimde, öğrencilere olumsuz bir model olmamak adına okul müdürü ve öğretmenler arasındaki ilişkiye oldukça dikkat edilmelidir.

Çınkır (2004), okul müdürü yönetimde insanlarla olumlu ilişkiler kurarak iş birliği içerisinde okulun tüm iç ve çevresel kaynaklarını etkin ve verimli kullanarak herkesi ve her kesimi tatmin edebilecek, onların ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir okul iklimi oluşturmalıdır. Ona göre, okul müdürünün sürekli iç içe olduğu ve sürekli iletişim kurması gerektiği öğretmenlerle olan ilişkilerindeki başarısı çok önemlidir. Öğrencilerin belirlenen eğitim hedeflerine ulaşabilmesi konusunda, okul müdürünün iş arkadaşları ile kurduğu ilişkilere dikkat etmesi gerektiğini vurgulamıştır.

Yönetim görevini yaparken iş arkadaşlarına üstten bakan, her şeyi en iyi kendisinin bildiği iddiasında olan, “ben asla hata yapmam” diyen bir okul müdürü çalışanların moralini

bozabilir. Bu durum, öğretmenin isteksiz ve moralsiz veya kızgın bir biçimde derse girmesine neden olabilir. Bunun sonucunda da öğretmenin sınıftaki performansı olumsuz yönde etkilenir. Bu nedenle okul müdürü, davranışlarından ve konuşmalarından sorumludur. İyi bir okul müdürü davranışları ile çevresindeki kişilerde olumlu bir algı bırakmalıdır.

Başaran (2004)' a göre, ilişkilerin sağlam olması için insanın olduğundan fazla yüceltilmemesi ya da aşağılanmaması gereklidir. Örgüt ortamının, iş görenlerin aşağılanması ve özellikle yöneticilerin olduğundan fazla yüceltilmesine elverişli bir ortam olduğunu belirtmiştir. Aşağılanmanın ise insana acı vereceğini, ilişkileri bozacağını vurgulamıştır. Olduğundan fazla yüceltilme, insanın hoşuna gidebilir; ancak insan kendi değerini bildiğinden, bu insana yalan gelebilir, bu nedenle yönetimde insan ilişkilerinin gerçekçi bir temele oturtulması gerekir. Dürüstlükten ve samimiyetten uzak ilişkilerin kurulduğu bir örgütten başarı beklenemez.

Bursalıoğlu (2000), eğitim örgütünün havasını etkileyen en önemli iki unsurun öğretmen ve yönetici olduğunu belirtmiştir. Bu konuyla ilgili yaptığı bir araştırmada, eğitim örgütünün havasını etkileyen sekiz boyut olduğunu tespit etmiştir. Bunlardan öğretmenler hakkında olumlu olan davranış göstergeleri moral ve samimiyet, olumsuz olanlar ise çözülme ve engellemedir. Yöneticiler hakkındaki davranış göstergeleri ise dört başlık altında sıralanmıştır; kendini işe verme, anlayış gösterme, yüksekte bakma ve yakından izlemedir. Eğitim örgütlerinde, kişiler arası iletişim ve grup dinamiği daha fazla önem taşır. Grubun başındaki kişi olarak okul müdürü örgütün havasını en çok etkileyen kişidir.

Okullarda yaşanan, okul müdürü kaynaklı iletişim bozuklukları, okul müdürü ve öğretmen arasındaki ilişkinin kalitesini etkilemektedir. Özellikle okul müdürünün davranışlarındaki bozukluk, öğretmene karşı olan olumsuz tutumu, öğretmenin moralini bozar ve öğretmenin okula olan ilgisini azaltır. Örneğin okul müdürü tarafından hiç takdir edilmeyen, sürekli eleştirilen öğretmenler, bir süre sonra okul müdürüne, okula; hatta öğrenciye yönelik olumsuz algı geliştirebilir, öğretmenlerin okula olan bağlılığı azalabilir. Bu nedenle okul müdürünün davranışları öğretmen üzerinde son derece etkilidir.

Sezer (2015, s. 2) okul müdürlerini bir nevi lokomotif benzetmiştir. Bu anlamda lokomotifin vagonları çekmesi, onlara sağlıklı yol aldırması ve sonunda hedefe ulaştırması ne kadar önemliyse, okul müdürlerinin de insan kaynaklarına yaklaşımı, bilgisi, becerisi, kişiliği, yeterliliği, öğretmenler arasında bıraktığı olumlu izlenim ile belirlenen hedeflere ulaşmalarında lokomotif görevi gördüklerini belirtmiştir. Öğretmenler tarafından olumlu bir algı oluşturmuş olan okul müdürü, okulda sıcak bir iklim oluşmasına neden olur. Bunun sonucunda okuldan beklenen başarı düzeyi artacaktır denilebilir.

Okul müdürü, öğretmenlerle kurduğu ilişkilerde öğretmene değer verdiğini hissettirmelidir. Öğretmenlerin fikirlerine saygı duymalı, onlara üstten bakmaktan kaçınılmalıdır. Mevkisinden dolayı sahip olduğu yetkileri sık sık öne sürerek örgütteki yetkili kişi olduğunu vurgulamaktan kaçınılmalıdır. “Ben” duygusundan sıyrılarak örgütte çalışan öğretmenlerle birlikte hareket ederek, bütün oluşturup “biz” duygusunu benimsemelidir. Okulda çıkabilecek çatışmalar ve sorunları önlemek adına okul müdürünün çalışanlarla sağlıklı ilişkiler geliştirmesi oldukça önemlidir.

Eğitim sistemindeki sorunların temelinde, eğitim yönetimine bağlı sorunların olduğu kabul edilmektedir. Okullarda olumlu bir iklim geliştirmenin ilk adımı okul yöneticisi tarafından atılmalıdır. Olumlu iklimin sürdürülebilir bir niteliğe ulaşması ise müdürün örgütteki çalışanlarla etkili iletişim ve işbirliğine bağlıdır. Okuldaki kaynakları en etkili biçimde örgüt amaçlarına yönlendirmek, onları eşgüdümleyerek öğretim programının hedeflerine ulaşmasını sağlamak, yöneticinin temel görevleri arasında yer almakla birlikte, bunun başarılması büyük ölçüde yönetici ve öğretmenlerin sağlıklı iletişimine dayanmaktadır (Aypay & Şekerci, 2009, s. 137).

Okul müdürünün okulda sergilediği davranışlar, öğretmenler tarafından ne kadar olumlu algılanıyorsa, o okulun başarısı bundan o kadar olumlu etkilenir. Öğretmenlerin kendilerini yöneten okul müdürüne karşı olumsuz düşünceleri, okul müdüründen kaynaklı sorunların temelinde ilişkilerin bozuk olmasında yatmaktadır. Öğretmenleriyle iş birliği ve uyum içerisinde, öğretmenlerin ihtiyaç ve taleplerine cevap veren, öneri veya şikâyetlerini dikkate alan bir okul müdürüne karşı olumlu algılar oluşabilir.

Okul müdürü, öğretmenlerle olan ilişkilerinde, karar almada, görevlendirmede vb. konularda adil uygulamalar gerçekleştirdiği takdirde, bu durumdan öğretmenlerin iş doyumları, moralleri ve performansları olumlu etkilenebilir (Bozbayındır & Özgan, 2011). Okul örgütünde motivasyonun sağlanabilmesi için bireyler arasındaki açık iletişim çok önemlidir. Açık iletişim, çalışanların birbirleriyle ilgili olması, birbirlerine saygı göstermesi anlamında düşünülmelidir. Okul müdürünün örgüt içindeki tutum ve davranışları, çalışanlara karşı tavırları, örgüt içindeki motivasyonun sağlanması bakımından önemlidir. Örgütleri başarıya götüren en önemli unsur, ast-üst ilişkilerinde anlayışa dayalı bir ahenktir. Müdür, işinde ne kadar iyi olursa olsun, işleri ne kadar iyi bilirse bilsin; başarılı olmada esas rolün, ast-üst ilişkilerindeki ahenk olduğu bilinmektedir. Bu nedenle örgütte, aşağıdan yukarıya veya yukarıdan aşağıya iletişim kanallarının açık olması motivasyonu etkiler. Okul müdürü, öğretmenlerle verimli ve etkili bir iletişim kurmalıdır. Müdür, çalışanlara, bazen istek ve emirlerini zorla yaptırabilir, ancak onun olmadığı bir ortamda, çalışan kendi bildiğini

yapacaktır. Bireyleri tanımak ve anlamak verimli çalışmak için önemlidir. Okul müdürü, çalışanlarının başarılı oldukları konuları bilmeli; bu yolla onları anlamaya ve güdülemeye özen göstermelidir (Karaköse & Kocabaş, 2006).

Yöneticinin olumlu tutumu, öğretmenlerin okulda daha fazla zaman geçirmelerini ve işlerinden memnun olmalarını sağlar. Yönetici-öğretmen arasındaki sağlıklı ilişki, öğretmenin görevi biter bitmez okuldan bir an önce ayrılmasına neden olabilir. Dolayısıyla bu yönden bakıldığında, okulun saptanan hedeflere ulaşmasında yöneticilere önemli roller düşmektedir. Yöneticilerin öğretmenlere yardımcı olması, onların fikirlerine değer vermesi, öğretmenin başarısına büyük katkı sağlayacağı gibi onun memnuniyetine ve mesleğinin gereklerine bağlı kalmasına yardımcı olabilir (Sezer, 2015, s. 2). Öğretmenlerin fikirlerini ifade etmekten çekindiği, okul müdürü ile iletişim kurmak istemediği örgütlerde başarı beklemek mümkün olamaz. Çünkü geleceğin nesillerini yetiştiren öğretmenlerin yaratıcı fikirlerini desteklemeyen okul müdürüne ilişkin olumsuz algıları onların iş verimini düşürebilir. Zaten okul kaynaklarının en önemlisi olan öğretmenlerden verimli ve etkili bir şekilde yararlanmak okul yönetiminin görevidir (Özkan, 2005). Bu nedenle okul müdürü ve öğretmenler arasındaki ilişki hayati öneme sahiptir denilebilir.

Konuyla İlgili Belli Başlı Araştırmalar

İlkokul müdürlerinin istenmeyen davranışlarına ilişkin Türkiye’de yapılan araştırmalar.

Alanyazın incelediğinde ilkokul müdürlerine ilişkin birçok araştırma yapıldığı, bu araştırmaların daha çok etkili okul müdürlerinin özellikleri (Karahasanoğlu, 2014), okul müdürlerine yönelik algılar (Yalçın, 2011), okul müdürlerinin yeterlilikleri (Sakızlı, 2007; Kombıçak, 2008) ve okul müdürlerinin okul başarısına etkisi (Özdemir, 2016) üzerinde yoğunlaştığı görülmüştür. Ancak ilkokul yöneticilerinin istenmeyen davranışlarına ilişkin herhangi bir araştırmaya rastlanamamıştır. Bu nedenle bu araştırma konusuna benzer araştırmalardan birkaçı bu bölümde sunulmuştur.

“Etkili Okul Karakteristikleri Çerçevesinde Okul Yöneticilerinin Davranışsal Özellikleri” konulu araştırmanın amacı, ilkokul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarını hangi düzeyde gerçekleştirdiklerini öğretmen görüşleri açısından belirlemektir. Araştırmaya göre, okul yöneticisinin odasından çıkarak okulda dolaşması ve okulda olup bitenleri gözlemesi, okul yöneticisine okul işleyişi hakkında bilgi verip, öğretmenlere ve öğrencilere okulla ilgilenen birinin olduğunu düşündürecektir. Araştırmada, odasına kapanan, vaktinin çoğunu masasında oturarak geçiren, okulda neler olup bittiği konusunda herhangi bir fikre sahip olmayan bir yöneticinin iyi bir yönetici, dolayısıyla iyi bir öğretim lideri olamayacağı,

öğretim liderinin okulda her an varlığını hissettirmesi gerektiği sonucuna varılmıştır (Orhan, 2011).

“İlköğretim Okullarında Okul Müdürüne İlişkin Metaforik Algılar” konulu araştırmanın (Yalçın, 2011) amacı; öğrenci, öğretmen, veli ve yöneticilerin okul müdürlerine ilişkin algılarını metaforlar aracılığı ile ortaya çıkarmaktır. Bu amaçla katılımcılardan okul müdürü kavramına ilişkin metafor üretmeleri istenmiştir. Araştırmaya göre, iyi bir yönetimin temel anahtarı, diğer insanların rolünün öneminin farkına varmak ve yönetim görevlerini bunlara göre düzenlemektir. Araştırmada ayrıca, yönettiği örgütün amaçlarına ulaşmasında ve yaşamını sürdürmesinde en önemli sorumluluğa sahip olan yöneticilerin, yönetim işlerini gerçekleştirirken, kendilerine karşı olan beklentileri bilmeleri gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca okul yöneticilerinin öğrenciler, öğretmenler ve velilerle sürekli etkileşim içerisinde oldukları, bu nedenle okul yönetiminin başarılı olması için okulun diğer üyeleriyle olan ilişkilerinde başarılı olması gerektiği sonucuna varılmıştır.

Öğretmenlerin okul müdüründen beklentilerini belirlemek amacıyla yapılan bir araştırmada (Aslan & Yıldırım, 2004), öğretmenlere çeşitli sorular sorulmuş ve öğretmenlerden, yöneticilerde olması ve olmaması gereken davranışları, belirtmeleri istenmiştir. Bunlardan öğretmenlere yönelik davranışlardan bazıları; öğretmenlere destek olma, birlikte çalıştığı öğretmenlere iş konusunda güvenme, öğretmenin başarısını ödüllendirme, öğretmenlere karşı adil olma, sıcak bir çalışma ortamı oluşturma konusunda öğretmenlere yardımcı olmadır. Lidere uygun davranışlar sergileme, güler yüzlü ve saygılı olma, farklı düşüncelere açık olma, bütün derslere aynı özeni gösterme, kararlı ve tutarlı olma, yenilikçi olma, çözüm odaklı olma, kaba ve kırıncı konuşmak ve davranmaktan kaçınma ise okul müdüründe olması gereken özelliklerden bazılarıdır. Bunların yanı sıra, eleştirilere açık olma, iletişim becerisi güçlü, kendini eğitime adanmış biri olma gibi davranışlar da okul müdüründe olması beklenen davranışlardır.

Karaköse ve Kocabaş (2005), “Okul Müdürlerinin Tutum Ve Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi” konulu araştırmalarında, öğretmenler okul içindeki davranışlarının yeterince takdir edilmediğinden, sorunlarını müdürleriyle açık ve net bir şekilde paylaşamadıklarından, alınan kararlarda kendi görüşlerine yeterince başvurulmadığından yakınmaktadırlar. Araştırmada, öğretmenlere göre, müdürlerin öğretmenleri yaptıkları hatalardan dolayı başkalarının yanında küçük düşürücü eleştirilerde bulunmaması, bağırma ve ceza gibi yöntemlere başvurmamaları, çalışanlar arasında eşitlik ilkesine riayet etmeleri gerektiği sonucuna varılmıştır. Ayrıca araştırmaya göre, öğretmenler okul müdürlerinin, öğretmenlerin işlerine daha iyi motive olabilmeleri ve doyuma

ulaşabilmeleri amacı ile örgüt içinde sağlıklı bir iletişim ağı kurarak öğretmenlerin sorunlarıyla yakından ilgilenmesi gerektiği görüşünü savunmuşlardır. Bu araştırma, okul müdürlerinin tutum ve davranışları konusunda bilgi verirken; aynı zamanda okul müdürünün sergilediği davranışların, vaktinin önemli kısmını okulda geçiren ve gün içerisinde sık sık etkileşim halinde olan öğretmen ve okul müdürlerinin arasındaki ilişkiyi oldukça etkilediğini göstermektedir. Öğretmenler takdir edilmekten çok kırııcı eleştirilere veya uyarılara maruz kalmaktadırlar. Bu da öğretmenlerin motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

“Başarılı Okul Müdürlerinin Özellikleri” konulu araştırmada (Erdem vd., 2013):

1. Okul müdürlerinin mesleki gelişimleri, özellikle liderlik ve yöneticilik konularında bilgilenmelerinin desteklenmesi,
2. Okul müdürlerinin atamaları; mizahı kullanma, liderlik gücü, etkili hitabet gücü gibi özelliklere dayanarak yapılması,
3. Okul müdürünün kendisine verilen yetkileri çalışanlarını rahatsız etmeyecek şekilde kullanabilmesi, özverili ve idealist davranıp onlara örnek olması,
4. Okul müdürünün yetkilerinin arttırılarak, performansının zaman zaman değerlendirilmesinin gerektiği sonucuna varılmıştır.

Kolay ve Töremen (2003)’ e göre, ilköğretim okul yöneticilerinin şu davranışları göstermeleri gerekir:

1. Okul müdürü, öncelikle kendi gelişimi için çaba sarf etmeli çünkü kendini geliştiremeyen okul müdüründen birlikte çalıştığı öğretmenlerin gelişimlerine destek vermesi beklenemez.
2. Okul müdürü, okulunda bulunan kişileri bir ekip ruhuyla yöneterek, onları birlikte hareket etmekten zevk alan bireyler haline dönüştürmelidir.
3. Yeri geldiğinde yetki devri yaparak astlarıyla sorumluluğunu paylaşmalıdır.
4. Teknolojik gelişmeleri takip ederek, okuluna yansıtmalıdır.

Okul müdürleriyle ilgili yapılan çalışmalara bakılarak, iyi bir okul müdürünün hangi özelliklere sahip olması gerektiği hakkında fikir sahibi olunabilir. Örneğin, Çelikten (2004), ilköğretimde görev yapan bir okul müdürünün görev ve sorumluluklarıyla yaptığı etkinliklerin ne derecede örtüştüğünü belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada, okul müdürünün öğretim lideri, arabulucu, öğretmen ve problem çözücü gibi rolleri aldığını gözlemlemiştir. İlköğretimde görev yapan bir okul müdürü yaklaşık bir söemstr gözlemlenmiş; görev ve sorumluluklarıyla, etkinliklerinin ne derecede örtüştüğü saptanmaya çalışılmıştır. Gözlemlenen okul müdürü, vaktinin çoğunu odasının dışında geçirmekte, adeta okulu dolaşırken yönetmektedir. Gözlemlenen okul müdürünün işlerinin gün boyunca kısa süreli

istek ve şikâyetlerle bölündüğünü veya devam ettiğini; öğretim liderliği, arabulucu, öğretmen, problem çözücü vb. rollerinde sürekli olarak değişim yaşandığı saptanmıştır. Yapılan araştırma sonucunda; müdürün etkili çalışmanın çok çalışmak demek olmadığını bilmesi, yetkilerinin bazılarını astlarına devredip kalan zamanı da düşünmeye, sorun çözmeye, dinlenmeye ayırması gerektiği belirtilmiştir, çünkü yorgun olan bir yöneticinin kendine ve çalıştığı örgütüne pek fazla yararı olmayacağı sonucuna varılmıştır.

“Okul Müdürlerinin Mizah Yeteneğinin Öğretmenlerin İş Doyumlarına Etkisi” konulu bir araştırmada (Recepoğlu, 2010), öğretmenin doyum hissi ve bir okulun başarısının, liderin mizah duygusuna bağlı olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırmaya göre, öğretmenlerin iş doyumları, eğitim öğretim süreçlerinin başarısı açısından önemlidir; bu nedenle müdürler, okulu memnuniyet sağlayacak şekilde yönetmelidirler. Bunu yaparken mizah yeteneğini kullanmanın öğretmenlerin iş doyumlarını arttırmak için bir taktik olarak kullanılabileceği sonucuna varılmıştır. Öğretmenlerin stresli ve yoğun iş temposunda karşılaştıkları problemlerle başa çıkmada, müdürlerin öğretmenlere karşı esprili bir yaklaşım sergilemelerinin öğretmenlerin stresini azaltabileceği ve iş doyumunu arttırabileceği sonucuna varılmıştır. Bu araştırma gösteriyor ki okul müdürlerinin olumlu davranışları, öğretmenlerle samimi ve espriye dayalı ilişkisi; okul iklimini etkilemekte ve iş doyumunu arttırmaktadır. Bunun aksine; okul müdürü, ne kadar çok istenmeyen davranış sergilerse öğretmenin iş doyumunu azalacağından verimlilik de azalabilir denilebilir.

Varlı (2015)’ ya göre, “İlkokul Müdürlerinin Liderlik Davranışları İle Okul İklım İlişkisi” konulu araştırmada, öğrencilerin başarılı olmaları, okulun ikliminin olumlu olması ile mümkündür. Araştırmaya göre, okul müdürleri öğretmenlerle sık sık iletişime geçerek ve öğretmenlerle fikir alışverişinde bulunarak okul iklimine olumlu katkıda bulunabilirler.

“Bir Okul Müdürünün Okul Yönetim ve Liderlik Anlayışının Değerlendirilmesi” konulu araştırmada (Kırhan, 2009) ise okul müdürünün, Türkçe’yi açık, anlaşılabilir ve yalın bir şekilde kullanabilen, ekip çalışması anlayışına önem veren, kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanabilen, iyi insan ilişkileri kurabilen, güvenilir, adil, sabırlı, dürüst ve anlayışlı olan, objektif değerlendirmeler yapabilen, problem çözebilen, muhakeme-mukayese becerisine sahip, kendisi ile barışık, eleştiriye açık, astları ile uyumlu çalışabilen, yeniliklere açık ve kendini sürekli geliştiren bir kişi olması gerektiği sonucuna varılmıştır.

Bozanoğlu (2014)’ nun “Üniversite Öğrencilerinin Öğretim Elemanları Tarafından Sergilenen İstenmeyen Davranışlara İlişkin Görüşleri” konulu araştırmasına göre, öğretim elemanlarının sınıf içi iletişimde istenmeyen davranışları arttıkça sınıf dışında da arttığı, aynı şekilde sınıf dışı iletişimin sınıf içi iletişimi etkilediği görülmüştür. Araştırmada, ayrıca

istenmeyen davranışların sergilenmesinin fakültelere göre de değiştiği, istenmeyen davranışları bazı fakültelerdeki öğretim elemanlarının daha az, bazılarının ise daha çok sergilediği sonucuna varılmıştır. Bu da gösteriyor ki istenmeyen davranışlar ortamdaki diğer davranışlarla birlikte değişmektedir. Ayrıca istenmeyen davranış sergileyen kim olursa olsun ortamdaki diğer kişiler bu davranışlardan olumsuz etkilenmektedir.

Şaşı (2008)' nın “Ortaöğretim Kurumlarındaki Öğretmen ve Diğer Personelin Okul Müdürüyle İletişimlerinde Karşılaştıkları Yönetimsel Sorunlar” konulu araştırmasına göre, yönetici ve öğretmen arasındaki iletişimin artması ile okul yönetiminin demokratikleşmesi arasında sıkı bir bağ vardır. Yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişim sağlıklı, başarılı ve bozuk ise, okulda başarı yakalanamaz. Eğitim amaçları gerçekleştirilemez. Eğer okulda sağlıklı ve hızlı bir bilgi akışı yoksa okuldaki işler yürümez. Çalışanlar arasında eşgüdüm sağlanamazsa, bütün işler aksayabilir, okulun düzeni bozulabilir. Ayrıca araştırmada, öğretmenin yeterli ve etkili iletişim olmadan neyi, nasıl yapacağını bilemeyeceği ve bunun sonucunda okulda başarı sağlanamayacağı sonucuna varılmıştır. Bu araştırma, okul yöneticisinin çevreyle kurduğu sağlıklı iletişimin okulun tümünü etkilediğini göstermektedir. Bu da okul müdürünün davranışlarının ne denli önemli olduğunu bir kez daha göstermektedir.

Çuhadaroğlu, Kantos ve Taşdan (2009), ilköğretim okulları yöneticilerinin yönetim biçimlerine ilişkin yapılan araştırmalarında: Öğretmenler, yöneticilerinin okulun amaçlarına ve makam güçlerini kullanmaya önem verdiklerini, yöneticilerin öğretmenlere kılavuzluk ettiklerini; ancak müdahaleci davrandıklarını belirtmişlerdir. Araştırmayla ulaşılan sonuçların istenmeyen davranışlar olduğu söylenebilir.

Aydoğan (2008)' ın “Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkilemesi” konulu araştırmasına göre, okul yöneticilerinin, yönetimin bütün süreçlerinde geliştirilmesi gerektiğinin, ayrıca vizyon ve misyon geliştirerek buna inanmalarının, her şeyden önce yeni bilgilerin uygulanabilir ve önemli olduğuna inanmalarının sağlanması gerektiği sonucuna varılmıştır. Araştırmada, ayrıca, okul yöneticilerinin klasik (geleneksel) yönetim biçimlerinden çok yeni ve çağcıl yönetim, strateji, yöntem ve teknikleri öğrenmesi ve uygulaması için girişimlerin hızlandırılması, bunlarla birlikte okul yöneticilerinin etkililiğini artırıcı çalışmalara ağırlık verilmesinin gerektiği sonucuna varılmıştır. Araştırmayla okul müdürlerinin yönetim tarzları hakkında önemli sonuçlara ulaşılmıştır.

Binbaşıoğlu (1983), eğitim yöneticiliği ile ilgili bir çalışmada, iyi bir eğitim yöneticisinde bulunması gereken özellikleri şu şekilde sıralamıştır:

1. Engin bir bilgi birikimine sahiptir.
2. Görev ve yetkilerini başarılı bir biçimde kullanır.

3. Adildir.
4. İletişim becerileri gelişmiştir.
5. Sorunlara karşı duyarlıdır.
6. Sorunları ortaya çıkmadan önce belirler, sorunların kaynağına iner.
7. Üzerine aldığı sorumluluğun altından kalkabilecek kadar özgüvenli ve güçlüdür.
8. Kararlarını alırken tarafsız ve samimidir.
9. Davranış ve giyimiyle çevresindekilere örnektir.
10. Birlikte çalıştığı kişilerin moralini yüksek tutmaya çalışır, yeri geldiğinde onları takdir eder.
11. İş arkadaşlarının emeğinin karşılığını verir.
12. Konuşmaları mantıklı ve akla dayalıdır.

İstenmeyen davranışlar araştırılırken istenen davranışların neler olduğunu belirlemek de önemlidir. Bu bağlamda, araştırma sonucunda elde edilen istenen davranışlar yukarıda maddeler halinde belirtilmiştir.

Sonuç olarak, tüm bu araştırmalardan anlaşılıyor ki okul müdürü odasında oturarak okulu yönetemez, odasından çıkmalı insanlarla ilişki kurmalıdır. Çünkü okul iletişim ve etkileşim merkezidir. Okulun başarıya ulaşmasında sağlıklı ve etkili iletişim önemlidir. Okul müdürünün öğretmen ve öğrencilerle iletişiminin başarılı olması, okul müdürünün kendisine yönelik beklentilerden haberdar olması, bir anlamda okul müdürünün davranışlarını gözden geçirmesi, karşılıklı iletişimde dikkatli ve duyarlı olması için gerektiği sonucuna varılmıştır. Bu da gösteriyor ki okul, sadece derse girip çıkmak veya sıkı sıkıya kurallara bağlı kalınıp aşırı resmi ilişkiler kurarak yönetilmez.

İlkokul müdürlerinin istenmeyen davranışlarına ilişkin yurtdışında yapılan araştırmalar.

Bu bölümde yurtdışında yapılan, bu araştırma konusuna benzer araştırmalara yer verilmiştir. Yurt dışında yapılan araştırmaların okul müdürlerinin duygusal manipülatif davranışları (Berkovich & Eyal, 2017), okul müdürlerinin liderlik davranışlarının etkileri (Chen, Cheng, & Sato, 2017), öğretmen yetkilendirmesi konusunda okul yöneticilerinin rolleri (Balyer, Özcan, & Yıldız, 2017), eğitim liderliği (Elliot, Goldring, Murphy, & Porter, 2007), okul müdürlerinin liderlik davranışları (Hunkins & Ornstein, 1988), lider davranışları (Halpin' den aktaran Hoy & Miskel, 2001) gibi konular üzerinde yoğunlaştığı görülmüştür.

Berkovich ve Eyal (2017), okul müdürlerinin duygusal manipülatif davranışlarını keşfetmek amacıyla yaptığı araştırmada, okul müdürlerinin manipülatif davranışlarının, diğer bir deyişle başkalarının duygularını uyarak amaçlarını ilerletmeye yönelten eylemlerini

araştırmıştır. Araştırmada olumlu ve olumsuz davranışlar sergileyen okul müdürleri incelenmiş ve bunların öğretmenlerin duygularına olan etkisi araştırılmıştır. Okul müdürlerinin olumlu ve olumsuz davranışları karşısında kendilerini daha iyi kontrol edebilen öğretmenlerin daha nitelikli öğretmenler olabildiği sonucuna varılmıştır.

Chen, Cheng ve Sato (2017) “Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Etkileri: Tayvan ve Japonya Arasındaki Bir Karşılaştırma” konulu araştırmalarında, "Geleceğin okul liderliği"ne değinen okul liderliğinin öğretim liderliğine, bileşik liderliğe ve çeşitli liderliklere yönelik ekip yaklaşımını araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, iki ülke de farklı liderlik stillerinin öğretmenlerin taahhüdünü kolaylaştırmada farklılık göstermiştir. Araştırmaya göre, Tayvan' daki okul müdürlerinin, yapı ve sembol odaklı liderliği kullanması gerektiği; buna karşın, Japonya'daki okul müdürlerinin, öğretim liderliği ekip yaklaşımını benimsemesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Balyer, Özcan ve Yıldız (2017)' ın “Öğretmen Yetkilendirmesi: Okul Yöneticilerinin Rollerini” konulu araştırmalarının amacı, okul yöneticilerinin okullarındaki öğretmenlere yetki vermedeki rollerini belirlemektir. Bu amaçla öğretmene yetki verilmesi, öğretmenlerin mesleki haklarından haberdar olup olmadığı, okul amaç ve politikalarının belirlenmesine katılma hakları konuları incelenmiştir. Araştırma sonucuna göre, öğretmenler yetkilendirilerek, potansiyellerini keşfedebilir ve mesleki gelişimlerinde yeterli geliştirerek kendileri için sınırlamalar yapabilirler. Araştırmaya göre, öğretmenin yetkilendirilmesi çok önemli bir konudur. Ayrıca araştırma sonuçları, yöneticilerin öğretmenlerle karar verme süreçlerini paylaşma, öğretmenlerin durumlarını iyileştirme, okulları daha cazip hale getirme, güven ilkeleri ile ilişkiler kurma ve öğretmenler arasında iyi iletişim kurma konularında fırsatlar sağlayabildiklerini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte araştırmayla yöneticilerin, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini yeterince desteklemediği, öz-yeterliklerini geliştirmediği, özerkliklerini desteklemediği veya onları bazı yönetim rollerinde kullanamadıkları sonuçları ortaya çıkmıştır.

Elliot, Goldring, Murphy ve Porter (2007), eğitim liderliği üzerinde yaptıkları çalışmalar sonucu, eğitimsel liderlik modeli geliştirmişlerdir. Buna göre, liderlik davranışları dört ana durum tarafından şekillendirilmektedir. Bunlar, liderin önceki yaşantıları, zaman içinde liderin edindiği bilgi temeli, liderin iş yaşantısına yansıttığı kişiliği ve lideri tanımlayan bilgi ve inançlardır. Bu dört ana unsurun eğitim liderliğini önemli derecede etkilediği vurgulanmıştır.

Hunkins ve Ornstein (1988) tarafından okul müdürlerinin liderlik davranışları üzerine yapılan çalışmalarında, okul müdürünün sahip olması gereken beceriler şu şekilde sıralanmıştır:

1. Okulda olumlu bir hava oluşturur.
2. Yeri geldiğinde şakalar yapar.
3. Öğretmenlere karşı anlayışlı ve saygılıdır.
4. Azimli ve isteklidir.
5. Yeniliklere açıktır.
6. Başkalarının fikirlerine değer verir.
7. İyi bir zaman yöneticisidir.
8. Öğretmenlere karşı bir yol göstericidir.
9. İş birliğine önem verir.
10. Bölgedeki diğer okul müdürleriyle iyi ilişkiler geliştirir.
11. Öğretmenlere güven verir, onlara güvenir.
12. İstenilen bir okul müdürüdür.
13. Öğretmenlerin ihtiyaçlarına önem verir.

“İş Tatmini Düzeylerinin ve Belirleyicilerinin apraz Ulusal Bir Analizi”, konulu bir araştırmada, çalışanların birbirleriyle olan ilişkileri kendisiyle eşit pozisyonda olan çalışanlarla, astlarıyla ve üstleriyle srdrdğu sosyal iş ilişkisinin ve kalite düzeyinin belirlenmesi amacıyla yapılan araştırmada, çalışanların birbirleriyle olumlu ilişkiler içinde olması iş doyumunun artmasıyla sonuçlanmıştır. Bununla birlikte üstleriyle olumlu ilişkinin iş doymu üzerindeki en büyük etki kaynağı olduğu kanıtlanmıştır (Sousa-Poza, 2000).

Ohio State niversitesinde yapılan LBDQ (Lider Davranış Tanımlama Anketi) alışmaları sonucunda, liderlik davranışları iki alt boyuta göre tanımlamıştır. Bunlardan ilki, düşünceyi başlatan lider ki bu durumda her lider başka liderlerle ve astlarıyla ilişkiler kurar ve bu ilişkileri geliştirir. İkinci alt boyut, düşünce boyutudur ki bu alt boyuttaki liderin davranışları çalışanlar arasında güven, samimiyet, ilgi ve saygıya dayalı ilişkiler kurma üzerine dayalıdır (Halpin’ den aktaran Hoy & Miskel, 2001).

Duke (1987)’ e göre, eğitim liderleri, yapılacak işlerin teknik yanını bilmekle kalmayıp aynı zamanda insanlarla nasıl etkili bir biçimde çalışabileceğini de bilmeleri gerekmektedir.

Davis (1988) ise okulda belirlenen hedeflere ulaşabilmesi, amaçlarını etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmesi ve ğretmenlerinin ihtiyaçlarını karşılayabilmesinde en

önemli etkenin iletişim olduğu sonucuna varmıştır. Okuldaki iletişimin yetersiz ve kötü olması halinde, çalışanlar arasında çatışmaların ortaya çıkacağı sonucuna varılmıştır.

Peterson (2002), “Etik Olmayan Davranış ve Etik İklim Anketi Boyutları Arasındaki İlişki” konulu çalışmasında, etik iklimin boyutları ile işyerindeki etik dışı davranışlar arasındaki ilişkiyi araştırmış ve ikisi arasında açık bir ilişkinin varlığını ve egoistik iklimlerle özellikle bireysel çıkar iklimi ile etik dışı davranışlar doğru orantılı; yardımseverlik ve ilkelilik iklimleri ile etik dışı davranışlar arasında ters orantılı ilişkinin olduğu sonucuna varmıştır. İletişimin sağlıklı ve olumlu olması halinde okulun saptanan hedeflere ulaşması olasıdır. Olumsuz çalışma ortamı çalışanların motivasyonunu düşürür; bunun sonucunda eğitim etkinliklerinde aksaklıklar meydana gelir. Davis (1988) ve Peterson (2002)’ in araştırmaları bunu destekler niteliktedir. Okul çalışanları arasında ilişkilerin bozuk olması çatışmaları doğurmaktadır. Okulda en çok okul müdürü ve öğretmenler iletişim ve etkileşim halindedir. Okul müdüründen kaynaklanan istenmeyen davranışlar, ilişkileri olumsuz etkilediğinden bu durum iş verimini düşürebilir.

Sonuç olarak, tüm bu araştırmalardan anlaşılabacağı üzere, okul müdürünün istenmeyen davranışlarına ilişkin bu araştırma konusuna yakın yurtdışında yapılan araştırmaların daha çok eğitim liderliği, etik dışı davranışlar, yöneticinin iş doyumuna etkisi, okul müdürlerinin liderlik özellikleri üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni ve örnekleme, veri toplama araçları ve verilerin analizi hakkında bilgi verilmiştir.

Araştırma Yöntemi/ Deseni/ Modeli

Okul müdürlerinin istenmeyen davranışları, öğretmen görüşlerine göre incelenmeye çalışıldığından bu araştırma, betimsel bir tarama türü olan genel tarama modeli olup, mevcut durumu saptamaya yöneliktir. Betimsel tarama modelleri, iki bölümden oluşmaktadır. Bu bölümler; genel tarama ve örnek olay taramalarıdır. Genel tarama modelleri; evrenin eleman sayısının çok olduğu modellerde, evrenle ilgili genel bir yargıya varmak için, evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2006).

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, 2016-2017 öğretim yılında Erzurum il merkezinde Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı Palandöken ve Yakutiye ilçeleri ilkokullarında çalışan sınıf öğretmenlerinden oluşmaktadır. Yakutiye ilçesinde toplam 50 ilkokul ve 480 sınıf öğretmeni, Palandöken ilçesinde toplam 40 ilkokul ve 340 sınıf öğretmeni olmak üzere toplam 820 sınıf öğretmeni görev yapmaktadır. Yani araştırmanın evreninde 820 sınıf öğretmeni bulunmaktadır.

Araştırma örnekleme ise araştırma evreninden tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen Palandöken ilçesinden 11 ilkokul, Yakutiye ilçesinden 12 ilkokul olmak üzere toplam 23 ilkokulda görev yapan 259 sınıf öğretmeninden oluşmaktadır.

Örneklem büyüklüğünü belirlemek amacıyla aşağıdaki formül kullanılmıştır (İstatistiksel, 2013).

Hedef kitledeki birey sayısı biliniyorsa

$$n = N \cdot t^2pq / d^2 (N-1) + t^2pq$$

formülleri kullanılır. Formüllerde;

N: Hedef kitledeki birey sayısı 820

n: Örneklem alınacak birey sayısı

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (0,5)

q: İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (1-p=0,5)

t: Güven düzeyinin değeri (1,96)

d: Olayın gerçekleşme olasılığına göre kabul edilen örneklem hatası (0,05)

$n = 820.9.1,96.1,96.0,5.0,5/0,05.0,05.819 + 1,96.1,96.0,5.0,5 = 261$

Veri Toplama Araçları

Kategorik veriler uzman görüşü de alınarak hazırlanan “Kişisel Bilgi Formu” ile toplanmıştır. Araştırmada diğer veri kaynağı olarak, araştırmacı tarafından geliştirilen “Okul Müdürünün İstenmeyen Davranışları Ölçeği” kullanılmıştır. Bu araştırmada okul müdürlerinin istenmeyen davranışları öğretmen görüşleri açısından incelenmiş olup sınıf öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinde görmüş oldukları istenmeyen davranışlar incelenmiştir. Araştırma verilerini toplamak amacıyla kullanılan “Okul Müdürlerinin İstenmeyen Davranışları Ölçeği” sınıf öğretmenlerinden çalıştıkları okullarda okul müdürlerinde gözlemledikleri ve okul müdürlerinin kendilerini rahatsız eden davranışlarını içermektedir. Bu amaçla önce sınıf öğretmenlerinden oluşan bir gruba okul müdürlerinin, istenmeyen davranışlarının neler olduğu sorulmuş alınan cevaplar doğrultusunda ölçeğin maddeleri oluşturulmaya başlanmıştır.

Süreç/uygulama.

“Okul Müdürünün İstenmeyen Davranışları Ölçeği” geliştirilirken şu aşamalar izlenmiştir: Literatür taraması yapılmasının ardından, ilgili literatür ve konuya benzer ölçekler incelenip, yukarıda bahsedilen sınıf öğretmenlerinden gelen dönütlerde dikkate alınarak, 92 maddeden oluşan bir madde havuzu hazırlanmış, böylece genel çerçeve belirlenmiştir. Sonra, madde havuzundaki maddeler hakkında, ilgili danışman öğretim üyesi ve 5 alan uzmanının ve 20 kişilik sınıf öğretmeni grubunun fikirleri alınmıştır. Daha sonra bu maddeler dil kurallarına uygunluk bakımından iki Türkçe uzmanına inceletilmiş; onlardan dönüt alınmıştır. Ayrıca öğretmenlerden oluşan bir gruba okutularak onların da görüşleri alınmış ve ölçek 64 maddeye indirilmiştir. Yetki ve Sorumluluktan Kaynaklanan İstenmeyen Davranışlar, Olumlu Çalışma Ortamı Sağlama Konusundan Kaynaklanan İstenmeyen Davranışlar, İnsanlar ve Çevreyle İletişim ve İlişkilerden Kaynaklanan İstenmeyen Davranışlar, Okul Müdürünün Kişisel Özelliklerinden Kaynaklanan İstenmeyen Davranışlar, Yönetim Şeklinden Kaynaklanan İstenmeyen Davranışlar alt boyutlarından oluşan 64 maddelik ölçek tekrar düzenlenmiş, ardından yine öğretmenlere inceletirilip öğretmenlerin görüşleri alınmış ve en son 100 kişilik

ön grup üzerinde pilot uygulama yapılmıştır. Son olarak toplanan bu veriler üzerinde danışman öğretim üyesi ve bir uzman tarafından faktör analizi yapıp alt boyutlar, 5 boyuttan 2 boyuta indirilmiştir. Ayrıca faktör analizi sonucunda 1., 2., 5., 6., 10., 11., 13., 14., 15., 20., 21., 23., 26., 27., 28., 29., 37., 38., 40., 43., 44., 47., 48., 50., 52., 56., 58., 64. maddeler çıkartılmış, güvenirlik analizi yapılmış ve ölçek 64 maddeden 39 maddeye indirilmiştir.

Araştırmanın bağımlı değişkenleri okul müdürünün istenmeyen davranışlarıdır. Bağımsız değişkenleri sınıf öğretmenin kıdemi, okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyi, okul müdürünün mesleki kıdemi, sınıf öğretmenin cinsiyeti, okulun öğrenci mevcududur. Öğretmenin okul müdürlerinin istenmeyen davranışlarına ilişkin görüşlerinin belirlenmesi için 5'li likert tipi sayısal derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Likert tipi ölçek kullanmanın amacı öğretmenlerin okul müdürlerinin istenmeyen davranışlarına yönelik yargılarının incelenmesidir. 39 maddeden oluşan ölçekte yer alan seçenekler: kesinlikle katılıyorum (5), katılıyorum (4), fikrim yok (3), katılmıyorum (2), kesinlikle katılmıyorum (1) şeklindedir. Ölçek 2 alt boyuttan oluşmaktadır. İlk bölüm “İletişim ve İnsan İlişkilerinden Kaynaklanan İstenmeyen Davranışlar”, İkinci bölüm “Yönetim Şeklinden ve Yetki, Sorumluluktan Kaynaklanan İstenmeyen Davranışlar” şeklindedir. İlk bölüm 14 madde, ikinci bölüm 25 maddedir. Ölçekte ters madde bulunmamaktadır.

Uygulama süreci.

Belirlenen okullarda, görev yapan sınıf öğretmenlerine, “Okul Müdürünün İstenmeyen Davranışları Ölçeği” ve “Kişisel Bilgi Formu” araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Araştırmacı, yapılan uygulamalarda kendisini tanıtmış, araştırmanın amacını ifade etmiştir. Ölçeğin cevaplanması konusunda araştırmacı tarafından gerekli açıklamalar yapılmıştır. Ölçeğin uygulaması, her sınıf öğretmeni için ortalama 15 dakika sürmüştür. Uygulama sonrası katılımcıların verdiği yanıtlar kontrol edilerek ölçme araçlarının standartları dışında yanıtlanan veya boş bırakılan ölçme sonuçları değerlendirmeye alınmamıştır.

Verilerin Analizi

Elde edilen veriler üzerinde istatistiksel işlemler bilgisayarda paket program yardımıyla (SPSS kullanılarak) yapılmıştır. Ölçeklerden elde edilen verilerin değerlendirilmesinde veriler normal dağıldığı ve homojen olduğu için bağımsız gruplar için t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Alt kategorilerdeki karşılaştırılacak grup sayılarının çok olması ve gruplardaki gözlem sayılarının eşit olmaması durumunda Scheffe testi, gruplardaki örneklem sayılarının eşit olması durumunda ise Tukey testi

kullanılır (Kayri, 2009). Alt gruptaki kişi sayıları az ve birbirine yakın olduğundan, analiz yapılırken Post Hoc testlerinden Tukey testi kullanılmıştır.

Araştırmacının Rolü

Araştırmada, veri toplamak amacıyla araştırmacı tarafından “Okul Müdürünün İstenmeyen Davranışları Ölçeği” geliştirilmiştir. Bu ölçek, belirlenen ilkokullarda çalışan sınıf öğretmenlerine ilk aşamada pilot ve ardından asıl uygulama olarak iki aşamalı uygulanmıştır. Her iki uygulamada da araştırmacı tarafından, sınıf öğretmenlerinin sorulara içten ve samimi cevap verebilmeleri için, kişisel bilgi formu ve “Okul Müdürlerinin İstenmeyen Davranışları Ölçeği” hakkında gerekli bilgiler sözlü ve yazılı olarak sınıf öğretmenlerine sunulmuştur. Araştırmada kullanılan bilgilerin toplanması için gereken izin Valilik onayı, İl Milli Eğitim Müdürlüğü ve Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü aracılığıyla alınmıştır. Araştırmaya ilişkin izin belgesi Ek-2’ de sunulmuştur.

Araştırmanın Geçerlik ve Güvenirliği

Geçerlik; içerik, uygulama (deneysel) ve yapı geçerliği olmak üzere üç türdür. İçerik geçerliği, ölçme aracında bulunan maddelerin, ölçülmek istenen özelliği ölçebilme durumunun belirlenmesi amacıyla uzman görüşüne başvurulmasıdır (Karasar, 1984. s, 159). Araştırmada kullanılan ölçeğin, test maddeleri oluşturulurken geçerlik sağlamak amacıyla, içerik geçerliği uygulanmıştır. Ölçek maddelerinin her biri belirlenirken uzman görüşlerinden faydalanılmış, böylece ölçme aracının geçerliğini sağlamak amaçlanmıştır.

Kullanılan test maddelerinin tek tek ve testin tamamının güvenirliliği Cronbach’s Alpha ile hesaplanmış testin tamamının güvenirlilik düzeyi .97 olarak bulunmuştur. “İletişim ve insan ilişkilerinden kaynaklanan istenmeyen davranışlar” alt boyutunun güvenirlilik düzeyi .94’ tür. “Yönetim şeklinden ve yetki, sorumluluktan kaynaklanan istenmeyen davranışlar” alt boyutunun güvenirlilik düzeyi .96’ dır. Her bir alt boyut arasındaki ilişkinin güvenirlilik düzeyi .88’ dir. İstatistiksel analizlerin anlamlılık düzeyini belirlemede, daha çok sosyal bilimler araştırmalarında geçerli olan .05 anlamlılık düzeyi kabul edilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Bulgular ve Yorum

Bu bölümde, ilkökul müdürlerinin istenmeyen davranışlarının neler olduğu yanı sıra, ilkökul müdürlerinin istenmeyen davranışlarının, sınıf öğretmenin kıdemi, okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyi, okul müdürünün mesleki kıdemi, sınıf öğretmenin cinsiyeti, okulun öğrenci mevcudu değişkenleri açısından anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla toplanan verilerin analizi ile elde edilen bulgular, alt problemlere göre düzenlenerek verilmiştir. Tablo 1, 2, 3, 4 ve 5’ te belirtilen 1. alt boyut: “İletişim ve insan ilişkilerinden kaynaklanan istenmeyen davranışlar alt boyutu”, 2. alt boyut: “Yönetim şeklinden ve yetki, sorumluluktan kaynaklanan istenmeyen davranışlar” alt boyutudur.

Alt Problem 1. “İlkökul müdürlerinin istenmeyen davranışları nelerdir? ”

Okul müdürlerinin istenmeyen davranışları ölçeğinden elde edilen, sınıf öğretmeni görüşlerinin yüzde ve frekans bilgileri Ek-3’te verilmiştir.

Ek-3’e göre sınıf öğretmenleri, okul müdürlerinin istenmeyen davranışları ile ilgili sorulara verdikleri cevaplarda, her iki alt boyutta da genel olarak yüzdelere bakıldığında, “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” seçeneklerini işaretlemişlerdir. Ek-3’e göre, “fikrim yok” seçeneği “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” seçeneklerinden sonra en çok işaretlenen seçenek olmuştur. Ek-3’ e bakıldığında, “kesinlikle katılıyorum” seçeneği en az işaretlenen seçenek olarak görülmektedir. Bu durum, sınıf öğretmenlerinin ölçekte belirtilen davranışları kendi okul müdürlerinde çoğunlukla gözlemlemedikleri şeklinde yorumlanabilir. Ancak ölçek maddeleri oluşturulurken sınıf öğretmenlerinin görüşlerine başvurulmuş, okul müdürlerinde gözlemledikleri istenmeyen davranışları belirtmeleri istenmiştir. Bu açıdan bakıldığında sınıf öğretmenlerinin ölçeği cevaplarken gerçek fikirlerini ölçeğe yansıtamadıkları akla gelmektedir. Sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerine ilişkin görüşlerinin “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” seçeneklerinde yığılmasının sebebi, okul müdürlerinin sınıf öğretmenleri ile aynı ortamda sınırlı vakit geçirmeleri ya da gün içerisinde hiç karşılaşmamaları ve bunun sonucunda sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerini yeterince tanıma fırsatı bulamaması da olabilir. Ayrıca Ek-3’e göre, “iletişim ve insan ilişkilerinden kaynaklanan istenmeyen davranışlar” alt boyutuna göre “Çalışanlarla aşırı derecede resmi ilişkiler kurar” maddesinde en çok işaretlenen “katılmıyorum” seçeneği

olmuştur. Bu durumun sebebi olarak, sınıf öğretmenlerinin çalıştıkları okul müdürleri ile olan ilişkilerinin aşırı resmiyete dayanmadığı ve bu durumun tam aksine, okul müdürü ve sınıf öğretmenleri arasında samimi ve sıcak ilişkiler geliştirilebildiği şeklinde yorumlanabilir. Ek-3'e bakıldığında, "iletişim ve insan ilişkilerinden kaynaklanan istenmeyen davranışlar" alt boyutuna göre "Konuşmaları motive edici değildir" ve "Öğretmenlerle ciddiyetsiz konuşmalar yapar" maddelerinde en az işaretlenen "kesinlikle katılıyorum" seçeneği olmuştur. Bu durumun nedeni olarak, sınıf öğretmenlerinin birlikte çalıştıkları okul müdürlerinin ciddiyetsiz konuşmalarına şahit olmadıkları yorumu yapılabilir. Ayrıca okul müdürünün sınıf öğretmenini motive edici konuşmalar yaptığı bulgusu çıkarılabilir.

Ek-3'e göre, "yönetim şeklinden ve yetki, sorumluluktan kaynaklanan istenmeyen davranışlar" alt boyutunda "Yetkilerini kişisel çıkarları için kullanır" maddesinde en çok işaretlenen "kesinlikle katılmıyorum" seçeneği olmuştur. Bu durumun nedeni olarak sınıf öğretmenlerinin, okul müdürlerinin belirtilen istenmeyen davranışı sergilemedikleri ya da sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin yetkilerini kişisel çıkarları adına kullandığı görüşünde olmadıkları veya bu davranışa az rastladıkları bulgusu çıkarılabilir. Ek-3'e göre, "yönetim şeklinden ve yetki, sorumluluktan kaynaklanan istenmeyen davranışlar" alt boyutunda "Sert ve katı bir yönetim benimser" maddesinde en az işaretlenen "kesinlikle katılmıyorum" seçeneği olmuştur. Bu durumun nedeni, sınıf öğretmenlerinin, okul müdürlerinin okul yönetiminde sert ve katı bir yönetim anlayışı benimsemedikleri algısı olabilir. Bu bulgu, okul yönetimi açısından olumlu bir durumdur.

Alt Problem 2. "İlkokul müdürlerinin istenmeyen davranışları sınıf öğretmenin kademine göre farklılaşmakta mıdır? "

Okul müdürlerinin istenmeyen davranışlarının sınıf öğretmenlerinin mesleki kademelerine göre anlamlı farklılaşma gösterip göstermediğini belirlemek için ANOVA testi yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 1' de verilmiştir.

Tablo 1. Sınıf Öğretmenlerinin Kıdemi Değişkenine İlişkin Olarak Her İki Alt Boyutun ANOVA Analizi Sonucu

	Kıdem	N	$\bar{X}$	Ss	F	P
1.Alt Boyut	1-10 yıl	87	2.19	0.880		.011
	11-20 yıl	112	1.89	0.722	4.630	1←2
	21+ yıl	50	1.85	0.665		1←3
2.Alt Boyut	1-10 yıl	87	2.21	0.886		.001
	11-20 yıl	112	1.85	0.684	7.076	1←2
	21+ yıl	50	1.80	0.657		1←3

Tablo 1 incelendiğinde, okul müdürlerinin istenmeyen davranışlarının sınıf öğretmenlerinin kıdemlerine göre, iki alt boyutta da anlamlı olarak farklılaştığı görülmektedir. ($F_{247} = 7.076$, $F_{247} = 4.630$, $p < .05$). Bu farklılaşmanın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Post Hoc testlerinden Tukey testi sonucuna göre, her iki alt boyutta 1-10 yıl kıdeme sahip sınıf öğretmenleri ile, 11-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan sınıf öğretmenleri arasında 1-10 yıl kıdeme sahip olan sınıf öğretmenlerinin lehine anlamlı farklılaşma olduğu görülmektedir. Bu durumda 1-10 yıl arasında kıdeme sahip olan sınıf öğretmenlerin çalıştıkları okullarda geçirdikleri süre zarfında okul müdürlerinin istenmeyen davranışları ile daha sık karşılaştığı sonucu ortaya çıkabilir. Sınıf öğretmenin kıdemi arttıkça, okul müdürleri hakkında daha fazla bilgi ve tecrübe ediniliyor olabilir. Kıdemi daha az olan öğretmenler, okul müdürü ile daha az zaman geçirdiklerinden, okul müdürü hakkında yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olamadıkları ve okul müdürünü yeterince tanıyamadıklarından, okul müdürü hakkında olumsuz yargıya vardıkları şeklinde yorumlanabilir.

Alt Problem 3. “İlkokul müdürlerinin istenmeyen davranışları okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyine göre farklılaşmakta mıdır? ”

Okul müdürlerinin istenmeyen davranışlarının okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyine göre anlamlı farklılaşma gösterip göstermediği yapılan ANOVA testi ile belirlenmiş ve bulgular Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Okulun Bulunduğu Çevrenin Sosyo-Ekonomik Düzey Değişkenine İlişkin Olarak Her İki Alt Boyutun ANOVA Analizi Sonucu

Sosyo		N	$\bar{X}$	Ss	F	P
Ekonomik Düzey						
1.Alt Boyut	Düşük	45	2.30	0.938		.011
	Orta	182	1.91	0.742	4.611	1←2
	Yüksek	21	1.96	0.598		1←3
2.Alt Boyut	Düşük	45	2.17	0.920		
	Orta	182	1.91	0.733	2.063	.129
	Yüksek	21	1,99	0.782		

Tablo 2 incelendiğinde, okul müdürlerinin istenmeyen davranışları okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyinin “iletişim ve insan ilişkilerinden kaynaklanan istenmeyen davranışlar” alt boyutuna göre anlamlı olarak farklılaştığı görülmektedir ($F_{246} = 4.611$, $p < .05$). Bu farklılaşmanın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Post Hoc testlerinden Tukey testi sonuçlarına göre, “iletişim ve insan ilişkilerinden kaynaklanan istenmeyen davranışlar” alt boyutuna göre, sosyo-ekonomik düzeyi düşük olan okullar ile sosyo-ekonomik düzeyi orta ve yüksek olan okullar arasında sosyo-ekonomik düzeyi düşük olan okullar lehine anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu durum okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyi düşük, yani imkan ve kaynak bakımından yetersiz olan bölgelerde, okul müdürünün istenmeyen davranışları daha sık sergilediği şeklinde yorumlanabilir. Sosyo-ekonomik düzeyin düşük olduğu bölgelerdeki okullarda, imkân ve kaynaklar sınırlı olduğundan okul ihtiyaçlarının karşılanma durumu yetersiz olabilir. Bu durum, okul müdürünün iletişim ve insan ilişkilerinden kaynaklanan istenmeyen davranışlarının, belirtilen bu olumsuz şartlardan etkilendiği şeklinde yorumlanabilir. Ancak tablo 2 incelendiğinde, okul müdürlerinin istenmeyen davranışlarının “yönetim şekli ve yetki, sorumluluktan kaynaklanan istenmeyen davranışlar” alt boyutuna göre okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyine göre anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmektedir ($F_{246} = 2.063$, $p > .05$). Bu bulgu, okul müdürünün okul yönetimine ilişkin istenmeyen davranışlarının okulun bulunduğu çevreye göre değişmediği şeklinde yorumlanabilir. Başka bir deyişle sınıf öğretmenlerine göre, okul nerede olursa olsun okul müdürlerinin okul yönetimine ilişkin istenmeyen davranışlarını etkilememektedir.

Alt Problem 4. “İlkokul müdürlerinin istenmeyen davranışları okul müdürünün mesleki kıdemine göre farklılaşmakta mıdır? ”

Okul müdürlerinin istenmeyen davranışlarının okul müdürlerinin mesleki kıdemlerine göre anlamlı farklılaşma gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testi ile elde edilen bulgular Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3. *Okul Müdürünün Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Olarak Her İki Alt Boyutun ANOVA Analizi Sonucu*

	Kıdem	N	$\bar{X}$	Ss	F	P
1. Alt Boyut	1-4 yıl	86	2.00	0.743	408	.666
	5-9 yıl	30	1.87	0.945		
	10+ yıl	61	2.03	0.819		
2. Alt Boyut	1-4 yıl	86	1.96	0.743	.129	.879
	5-9 yıl	30	1.88	0.914		
	10+ yıl	61	1.96	0.763		

Tablo 3 incelendiğinde, okul müdürlerinin istenmeyen davranışları, okul müdürünün mesleki kıdemine göre her iki alt boyutta da anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmektedir ($F_{175} = .408$, $F_{175} = .129$, $p > .05$). Bu bulgu mesleki kıdemin istenmeyen davranışları etkilemediği, meslekteki kıdemi her ne olursa olsun okul müdürlerinin istenmeyen davranışları aynı düzeyde sergilediği şeklinde yorumlanabilir. Sınıf öğretmenlerinin, okul müdürlerinin mesleki kıdemi hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaları bu durumun nedeni olabilir.

Alt Problem 5. “İlkokul müdürlerinin istenmeyen davranışları sınıf öğretmenlerinin cinsiyetine göre farklılaşmakta mıdır? ”

Okul müdürlerinin istenmeyen davranışları ile sınıf öğretmenlerinin cinsiyeti arasında anlamlı farklılaşma olup olmadığını belirlemek için t testi yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4. *Sınıf Öğretmenlerinin Cinsiyeti Değişkenine İlişkin Olarak Her İki Alt Boyutun t Testi Analiz Sonucu*

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	T	P
1. Alt Boyut	Kadın	162	1.98	.765	-069	.945
	Erkek	89	1.99	.816		
2. Alt Boyut	Kadın	162	.99	.753	787	.432
	Erkek	89	1.91	.813		

Tablo 4 incelendiğinde, sınıf öğretmenin cinsiyeti değişkenine göre her iki alt boyut açısından okul müdürlerinin istenmeyen davranışları arasında anlamlı düzeyde farklılık görülmemektedir ($t_{247} = -069$, $t_{247} = 787$ $p > .05$). Elde edilen bu bulgu cinsiyet değişkeninin okul müdürlerinin istenmeyen davranışlarına ilişkin puanlarını anlamlı düzeyde farklılaştırmadığı şeklinde değerlendirilebilir. Bu bulguya dayanarak denilebilir ki okul müdürlerinin istenmeyen davranışları, sınıf öğretmenin kadın ya da erkek olmasına göre değişmemektedir. Bu durum, okul müdürlerinin öğretmenlere cinsiyet ayrımı yapmadan, herkese eşit davrandığı şeklinde yorumlanabilir. Bu durumun eğitim-öğretim ortamında olumlu iklim oluşması açısından istenen bir durum olduğu söylenilebilir.

Alt Problem 6. “İlkokul müdürlerinin istenmeyen davranışları okuldaki öğrenci mevcuduna göre farklılaşmakta mıdır? ”

Okul müdürlerinin istenmeyen davranışlarının okuldaki öğrenci mevcuduna göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için ANOVA testi yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 5’ te verilmiştir.

Tablo 5. *Okuldaki Öğrenci Mevcudu Değişkenine İlişkin Olarak Her İki Alt Boyutun ANOVA Analizi Sonucu*

	Öğrenci Mevcudu	N	$\bar{X}$	Ss	F	P
1. Alt Boyut	0-500	66	2.35	0.858	9.430	.000
	501-1000	73	1.80	0.748		1←2
	1001+	61	1.93	0.683		1←3
2. Alt Boyut	0-500	66	2.30	0.834	7.763	.001
	501-1000	73	1.80	0.775		1←2
	1001+	61	1.95	0.646		1←3

Tablo 5 incelendiğinde, okuldaki öğrenci mevcuduna göre okul müdürlerinin istenmeyen davranışları arasında her iki alt boyut açısından anlamlı düzeyde farklılık görülmektedir ($F_{198} = 9.430$, $F_{198} = 7.763$, $p < .05$). Bu farklılaşmanın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Post Hoc testlerinden Tukey testi sonucuna göre, her iki alt boyuta göre okuldaki öğrenci mevcudu 0-500 olan okullar ile öğrenci mevcudu 501-1000 ve 1001 ve 1001’ in üzerinde olan okullar arasında öğrenci mevcudu 0-500 olan okulların lehine anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmektedir. Elde edilen bu bulgu öğrenci mevcudunun az olması durumunun, okul müdürlerinin istenmeyen davranışlarına ilişkin puanları anlamlı düzeyde farklılaştırdığı şeklinde değerlendirilebilir. Bu durum, okuldaki öğrenci mevcudu az

olan okullarda görev yapan sınıf öğretmenlerinin, okul müdürlerinin istenmeyen davranışlarına daha sık şahit oldukları şeklinde yorumlanabilir.



BEŞİNCİ BÖLÜM

Sonuç (Tartışma) ve Öneriler

Bu araştırmada, ele alınan tüm alt problemlerden elde edilen bulgular ile, okul müdürlerinin istenmeyen davranışları arasında farklılaşma olup olmadığı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırmanın temelini okul müdürlerinin istenmeyen davranışlarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi durumu oluşturmaktadır.

Bu araştırmada, sınıf öğretmenlerinin, okul müdürlerinin istenmeyen davranışları ile ilgili sorulara verdikleri cevaplara dayanarak, okul müdürlerinin istenmeyen davranışlarının neler olduğu konusunda sonuçlar elde edilmiştir. Araştırmayla ayrıca, sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerine ilişkin görüşlerine göre, sınıf öğretmenlerinin kadın veya erkek olması ve okul müdürünün mesleki kıdeminin, okul müdürlerinin istenmeyen davranışlarını etkilemediği sonucu ortaya çıkmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyinin okul müdürlerinin istenmeyen davranışları üzerindeki etkisi konusunda sınıf öğretmenlerinin her iki alt boyutta farklı görüşlere sahip oldukları sonucu belirmiştir. Bu konuda araştırma sonuçlarına göre, sınıf öğretmenlerinin okul müdürünün yönetim becerilerine ilişkin sorulara verdikleri cevaplarda, okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyinin, okul müdürünün istenmeyen davranışlarını etkilemediği konusunda hem fikir oldukları sonucu ortaya çıkmıştır. Sınıf öğretmenlerinin okul müdürünün iletişim becerilerine ilişkin sorulara verdikleri cevaplarda, okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyinin düşük olmasının, okul müdürünün davranışlarını olumsuz etkilediği sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, sınıf öğretmenlerinin kıdeminin az olması ve okuldaki öğrenci mevcudunun az olması, okul müdürünün davranışlarını olumsuz etkilediği sonucuna varılmıştır.

1. Okul müdürlerinin istenmeyen davranışlarının neler olduğuna ilişkin sonuçlara bakıldığında sınıf öğretmenleri, okul müdürlerinin istenmeyen davranışları ile ilgili sorulara verdikleri cevaplarda genellikle okul müdürlerinin istenmeyen davranışları sergilemediklerini vurgulamaktadırlar. Bu açıdan bakıldığında sınıf öğretmenlerinin, okul müdürlerine ilişkin olumlu düşüncelere sahip oldukları sonucu çıkarılabilir.
2. Araştırma sonuçlarına göre kadın ya da erkek öğretmenler, müdürlerinin istenmeyen davranışları konusunda karşıt görüşlere sahip değildir. Bu açıdan bakıldığında, okul müdürlerinin, kadın veya erkek sınıf öğretmenlerine eşit

davrandığı sonucu çıkarılabilir. Başka bir deyişle, okul müdürlerinin istenmeyen davranışları okuldaki kadın veya erkek öğretmenler tarafından aynı şekilde algılanmaktadır. Benzer sonuçlara Yarba (2003), Kaşıkçı (2015) ve Arlı (2007)'nin yaptığı araştırmalarda da rastlanmaktadır.

3. Araştırma sonuçlarına bakıldığında, kıdemi az olan sınıf öğretmenleri, okul müdürlerinin istenmeyen davranışlarına daha sık rastladıklarını belirtmektedirler. Bu durum, kıdemi az olan sınıf öğretmenlerinin çalıştıkları okullarda okul müdürlerinin istenmeyen davranışlarına maruz kaldıkları sonucunu ortaya çıkarabilir. Bu sonuçtan farklı olarak bir araştırmada Tezcan Koçer (2014) kıdemi 21 yıl ve üzerinde olan öğretmenlerin, okul müdürlerinin olumsuz tutumlarına kıdemi daha az olan diğer öğretmenlerle karşılaştırıldığında, daha sık tanıklık etmiş oldukları sonucuna varmıştır. Yine bir başka araştırmada Kombıçak (2008) mesleki kıdemi 16 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin okul müdürünün yönetim biçimine ilişkin sorulara verdiği cevaplar mesleki kıdemi daha az olan öğretmenlerle karşılaştırıldığında, kıdemi daha fazla olan öğretmenlerin okul müdürleri hakkında olumsuz cevaplar üzerinde yoğunlaştıkları görülmüştür. Benzer sonuçlara Şaşı (2008)'nin araştırmasında da rastlanmıştır. Bu araştırma konusuna benzer bir başka araştırmada Kaşıkçı (2015), öğretmenlerin meslekteki hizmet süresi arttıkça, okul müdürlerinin yönetim becerileri hakkında olumsuz görüşler üzerinde yoğunlaştıklarını gözlemlemiştir. Tüm bu benzer araştırma sonuçlarının aksine, bu araştırmada kıdemi daha az olan sınıf öğretmenlerinin, okul müdürünün istenmeyen davranışlarına daha sık rastladığı sonucuna varılmıştır. Bu durum, tüm bu araştırmalarda okul müdürlerinin farklı yönleriyle araştırılmasından kaynaklanıyor olabileceği sonucunu akla getirmektedir.
4. Araştırma sonucunda, okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyinin, yönetim şekline ve yetki, sorumluluktan kaynaklanan istenmeyen davranışlar alt boyutunda okul müdürünün istenmeyen davranışlarına etki etmediği; ancak okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyinin, iletişim ve insan ilişkilerinden kaynaklanan istenmeyen davranışlar alt boyutunda, okul müdürünün istenmeyen davranışlarını etkilediği görülmüştür. Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre bu iki farklı sonuca varılmıştır. Bu durumun sebebi olarak, her iki alt boyutta da okul müdürlerinin farklı yönlerinin ele alınması akla gelmektedir. Okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyi, okul müdürünün yönetim ve iletişim becerilerini aynı şekilde etkilememiş olabilir. Tezcan Koçer (2014) ve Arlı (2007)'nin yaptıkları araştırmalarda, öğretmen görüşlerine göre, okulun bulunduğu

çevrenin sosyo-ekonomik düzeyinin, ilköğretim okulu yöneticilerinin yönetim biçimlerine etki etmediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırma konusuna benzer bir başka araştırmada Yarba (2003) öğretmen görüşlerine göre, okulların sosyo-ekonomik düzeyinin okul müdürünün yönetim becerilerini etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

5. Araştırma sonuçlarına bakıldığında, okul müdürünün istenmeyen davranışları, okul müdürünün mesleki kıdemine göre değişmemektedir. Bu açıdan bakıldığında, okul müdürünün meslekte geçirdiği sürenin istenmeyen davranışların görülme sıklığını etkilemediği sonucu ortaya çıkabilir.
6. Araştırmadan elde edilen sonuçlara bakıldığında, öğretmen görüşlerine göre, öğrenci mevcudu az olan okullarda okul müdürlerinin istenmeyen davranışlarına daha sık rastlanıldığı sonucu ortaya çıkabilir. Benzer bir araştırmada Arlı (2007) öğretmen görüşlerine göre, okuldaki öğrenci mevcudu arttıkça, öğretmenlerin okul müdürünü daha fazla yetkeci bulduğu ve bu durumun, öğrenci mevcudu fazla olan okullarda, okul müdürlerinin ortaya çıkabilecek sorunlara karşı daha fazla önlem almasından kaynaklanıyor olabileceği sonucuna varmıştır. Arlı (2007)' nın yaptığı araştırma sonucunun aksine, bu araştırma sonuçlarına göre okuldaki öğrenci mevcudu azaldıkça okul müdürlerinin istenmeyen davranışlarına daha sık rastlanıldığı sonucuna varılmıştır. Bu durumun nedeni olarak okul müdürlerinin her iki araştırmada farklı özelliklerinin ölçülmesi gösterilebilir.

Öneriler

Bu bölümde araştırmadan elde edilen bulgu ve sonuçlardan faydalanılarak, araştırmacılar, okul müdürleri ve sınıf öğretmenleri için önerilerde bulunulmuştur.

Uygulayıcılara yönelik öneriler.

1. Araştırma bulgularına göre, okul müdürlerinin istenmeyen davranışlarının okul mevcudu değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmüştür. Bu bulguya göre, okuldaki öğrenci mevcudu az olan okul müdürlerinin istenmeyen davranışlarına ilişkin puanları anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Bu bulguya dayanarak, öğrenci mevcudu az olan okullarda görev yapan okul müdürleri, yönetim ve iletişim konularında bilgi ve tecrübelerini arttırabilecekleri seminerlere katılmaları konusunda bilgilendirilerek, okul müdürleri üzerinde bu konuda daha yüksek bir farkındalık kazandırılabilir, böylece eğitim ortamlarının kalitesi arttırılabilir.

2. Araştırma bulguları okul müdürleriyle paylaşarak istenmeyen davranışları etkileyen değişkenler konusunda okul müdürlerine bilgilendirme yapılabilir. Böylece okul müdürlerinin okulda sergiledikleri davranışlarını gözden geçirmeleri sağlanabilir. Davranışlarını değerlendiren okul müdürü, bunun sonucunda istenmeyen davranışlarını azaltılabilir, hatta yok edebilir.
3. Araştırma sonuçları, sınıf öğretmenlerinin kıdemi ile okul müdürlerinin istenmeyen davranışları arasında, kıdemi az olan sınıf öğretmenlerinin lehine anlamlı bir farklılaşma olduğunu göstermektedir. Bu sonuç mesleki kıdemi az olan sınıf öğretmenlerinin, okul müdürlerinin istenmeyen davranışlarına daha sık rastladığı şeklinde yorumlanabilir. Bu konuda okul müdürleri, kıdemi diğer öğretmenlere göre daha az olan sınıf öğretmenleriyle görüşmeler yapabilir, onlarla bu durumun nedenleri konusunda fikir alışverişinde bulunabilir. Ayrıca kıdemi az olan sınıf öğretmenlerine karşı tutum ve davranışlarını gözden geçirip, öz eleştiri yaparak davranışlarını değiştirebilir. Böylece kıdemi az olan sınıf öğretmenlerinin, okul müdürünün istenmeyen davranışları hakkındaki görüşleri olumlu yönde değişebilir ve bu durumun sonucu olarak okul müdürleri, eğitim ve öğretim ortamının iyileştirilmesine katkı sağlayabilir.

Araştırmacılara yönelik öneriler.

1. Okul müdürlerinin istenmeyen davranışlarını etkileyen değişkenler artırılarak daha büyük örneklem grubu üzerinde araştırmalar yapılabilir.
2. Okullarda öğretmenlerin maruz kaldığı, okul müdürü tarafından sergilenen istenmeyen davranışlar nitel araştırmalar yapılarak belirlenebilir.
3. Araştırma bulgularına göre, sınıf öğretmenlerin kıdemi ile okul müdürlerinin istenmeyen davranışları arasında kıdemi az olan sınıf öğretmenlerinin lehine anlamlı farklılaşma olduğu görülmüştür. Kıdemi az olan öğretmenlerle bu durumun nedenleri üzerinde nitel araştırmalar yapılabilir.
4. Araştırma bulgularından hareketle okul müdürlerinin istenmeyen davranışları ile okuldaki öğrenci mevcudu arasında öğrenci mevcudu az olan okulların lehine anlamlı bir farklılaşmanın olduğunu söylenebilir. Bu da gösteriyor ki okuldaki öğrenci mevcudu, okul müdürünün davranışlarını etkilemektedir. Öğrenci mevcudu az olan okulların okul müdürleri ile görüşmeler yapılarak, okul müdürlerinde bu konuda bilinç geliştirilebilir. Bu duruma neden olan faktörler üzerinde tartışmalar yapılarak eğitim öğretim ortamında iyileşme sağlanabilir.

5. Araştırma sonuçlarına göre, okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyinin, yönetim şekline ve yetki, sorumluluktan kaynaklanan istenmeyen davranışlar alt boyutunda okul müdürünün istenmeyen davranışlarına etki etmediği; ancak okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyinin, iletişim ve insan ilişkilerinden kaynaklanan istenmeyen davranışlar alt boyutunda, okul müdürünün istenmeyen davranışlarını etkilediği görülmüştür. Bu konuda sınıf öğretmenlerini fikir ayrılığına düşüren nedenler üzerine nitel araştırmalar yapılabilir.
6. Sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinden beklentileri üzerine araştırmalar yapılarak iyi bir okul müdüründen beklenen davranışların neler olduğu üzerine çalışmalar yapılabilir.
7. Okul müdürlerinin istenmeyen davranışlarının nedenleri üzerine karma desenli araştırmalar yapılabilir.
8. Sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin istenmeyen davranışlarına yönelik algıları, hangi davranışları istenmeyen davranış olarak adlandırdıkları ve bunların nedenleri araştırılabilir.

Sonuç olarak okul müdürlerinin istenmeyen davranışları üzerinde pek çok değişken etkili olabilmektedir. Okul müdürlerinden beklenen, bu değişkenlerin bilincinde olmalarıdır. Bu farkındalıkla davranışlarını yeniden gözden geçirmeleri sağlanabilir. Bu durumda eğitim öğretim ortamında kalite arttırılabilir. Okul müdürlerinin öğretmenlerle olan iletişim ve ilişkilerinde daha dikkatli davranması gerektiği bilinci okul müdürlerinde oluşturulabilir. Dolayısıyla öğretmenler okula, okul müdüründen memnun olarak gelebilir, bu da onların iş verimliliğini arttırılabilir.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1998). *Toplumsal kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği* (4. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Ağaoğlu, E., Boyacı, A., Cemaloğlu, N., Çalık, T., Dönmez, B., Kılınç, A., ... Tüzel, E. (2016). Okul yöneticilerinin denetim ve değerlendirme rolü. S. Özdemir (Ed.), *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* içinde (4. Baskı, ss. 193-207). Ankara: Pegem Akademi.
- Akçay, A. (2003). Okul müdürleri öğretmenlerini etkileyebiliyor mu? *Milli Eğitim Dergisi*, 157, Makale 11. https://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/157/akcay.htm adresinden edinilmiştir.
- Arlı, D. (2007). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim biçimlerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezinden Edinilmiştir. (Tez No. 220886)
- Arpaçay, A. E. (2014). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve iletişim becerileri ile öğretmenlerin saygın okul müdürü algısı arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezinden Edinilmiştir. (Tez No. 370727)
- Aslan, B., & Yıldırım, N. (2004, Temmuz). *Okul Yöneticisinde Beklentiler*. 13. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi'nde sunulan sözlü bildiri, Malatya
- Aslan, N., & Özgan, H. (2008). İlköğretim okul müdürlerinin sözlü iletişim biçiminin öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin incelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 190-216.
- Ateş, T. (1994). *Laiklik: Dünya'da ve Türkiye'de*. Ankara: Ümit.
- Aydoğan, İ. (2008). Okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme becerileri. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25, 33-51.
- Aydoğan, İ., & Helvacı, M. A. (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 41-60.
- Aydoğdu, A. (2008). İlköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları okul müdürü yeterlilikleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki (Yüksek lisans tezi). Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezinden Edinilmiştir. (Tez No. 219580)
- Aypay, A., & Şekerci, M. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim becerileri ile grup etkililiği arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 57(57), 133-160.
- Balaban, Ş., Dağdelen, B., Kandemir, D., & Kandemir, T. (2003). *Eğitim yöneticiliği ve yetiştirme sınavlarına hazırlık kılavuzu*. Ankara: Pelikan.
- Balyer, A., Özcan, K., & Yıldız, A. (2017). Teacher empowerment: school administrator's roles. *Eurasian Journal of Educational Research*, (70). 1-18. doi. 10.14689/ejer.2017.70.
- Başar, H. (2003). *Sınıf yönetimi* (Geliştirilmiş 10. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri* (3. Baskı). Ankara: Nobel Akademik.
- Baştepe, İ. (2009). Etkili okulun eğitim-öğretim süreci ve ortamı boyutlarının nitelikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 76-83.

- Berkovich, I., & Eyal, O. (2017). Exploring school principals' emotionally manipulative behaviours. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(6), 944-958. doi: abs/10.1177/1741143216659293
- Bilge, B. (2013). Öğrenci başarısını artırmada okul müdüründen beklenen liderlik özellikleri. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 1(2), 12-23.
- Bilge, B. (2015). *Bir lider olarak okul müdürünün öğretmenlerin mesleki gelişimine katkısı* (Yüksek Lisans Tezi). Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezinden Edinilmiştir. (Tez No. 417548)
- Binbaşıoğlu, C. (1983). *Eğitim Yöneticiliği*. Ankara: Binbaşıoğlu.
- Bozanoğlu, B. (2014). *Üniversite öğrencilerinin öğretim elemanları tarafından sergilenen istenmeyen davranışlara ilişkin görüşleri* (Yüksek lisans tezi). Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezinden Edinilmiştir. (Tez No. 384754)
- Bozbayındır, F., & Özgan, H. (2011). Okullarda adil olmayan uygulamalar ve etkileri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(5), 66-85.
- Bursalıoğlu, Z. (1991). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama* (5. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (11. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Bursalıoğlu, Z. (2008). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (14. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Chen, Y., Cheng, J., & Sato, M. (2017). Effects of school principals' leadership behaviours: a comparison between taiwan and japan. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Educational Sciences*, 17(1), 145-173.
- Çağlayan, A. (2002). *İlköğretimlerde eğitimde yönetim ve yönetimde kalite* (1.Baskı). İstanbul: Bilge.
- Çelik, V. (2000). *Okul kültürü ve yönetimi* (2. Baskı). Ankara: Pegem Akademi
- Çelikten, M. (2004). Bir okul müdürünün günlüğü. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 123-135.
- Çinkır, Ş. (2004). Okulda etkili öğretmen öğrenci ilişkisinin yönetimi. *Milli Eğitim Dergisi*, 161, Makale 11. https://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/161/cinkir.htm adresinden edinilmiştir.
- Çiftçi, Ç. (2009). *İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin etkili okul müdürü algıları: Eyüp İlçesi Örneği* (Yüksek lisans tezi). Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezinden Edinilmiştir. (Tez No. 308700)
- Çuhadaroğlu, E., Kantos, Z., & Taşdan, M. (2009). İlköğretim okulları yöneticilerinin yönetim biçimine ilişkin sınıf öğretmenlerinin görüşlerinin incelenmesi (Nitel Bir Araştırma). *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 2(17), 393-402.
- Davis, K. (1988). *İşletmelerde insan davranışı* (K. Tosun, çev. ed.). İstanbul: Doğan
- Demiral, S. (2009). *Öğretmen ve okul yöneticisi algılarına göre ilköğretim okul müdürlerinin program liderliği davranışları* (Yüksek lisans tezi). Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezinden Edinilmiştir. (Tez No. 230992)
- Doğan, C. & Kaşıkçı, B. (2016). Öğretmen ve müdür yardımcılarının görüşlerine göre ilkokul müdürlerinin yönetim becerileri. *EKEV Akademi Dergisi*, 20(65), 81-101.

- Duke, D. L. (1987). *School leadership & instructional improvement*. New York: Random House
- Ensari, H., & Gündüz, Y. (2006). *İlköğretim okullarında yönetim ve kalite* (1.Baskı). İstanbul: Morpa Kültür.
- Erdem, E., Gürbüz, R., & Yıldırım, K. (2013). Başarılı okul müdürlerinin özellikleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20, Makale 12. 167-179. http://www.zgefdergi.com/Makaleler/1120813851_20_12_ID_306.pdf adresinden edinilmiştir.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem
- Fesçioğlu, R. (1973). *Reform doğrultusunda eğitim yönetimi*. Ankara: Öğretmen Matbaası.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). *Educational administration. theory, research, & practice*. New York: Mc Graw Hill
- Hunkins, F. P., & Ornstein, A. C. (1988). A challenge for principals designing the curriculum. *NASSP Bulletin*, 72(509), 50-59. doi: abs/10.1177/019263658807250908
- İlgar, L. (1996). *Eğitim yönetimi okul yönetimi sınıf yönetimi* (1. Baskı). İstanbul: Beta.
- İlgar, L. (2007). *İlköğretim öğretmenlerinin sınıf yönetimi becerileri üzerine bir araştırma* (Doktora tezi). Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezinden Edinilmiştir. (Tez No. 219751)
- İstatistiksel. (2013, 27 Nisan). *Örneklem büyüklüğünün saptanması* [Web Blog Yorumu]. <http://istatistiksel.blogspot.com/2013/04/orneklem-buyuklugunun-saptanmas.html> adresinden edinilmiştir.
- Karaduman, A. (2017). *İlkokul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi* (Yüksek lisans tezi). Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezinden Edinilmiştir. (Tez No. 470262)
- Karahasanoğlu, M. (2014). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmen algılarına göre etkili okul müdürü özelliklerinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezinden Edinilmiştir. (Tez No. 339998)
- Karaköse, T., & Kocabaş, İ. (2005). Okul müdürlerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi. (Özel ve Devlet Okulu Örneği). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 79-93.
- Karaköse, T., & Kocabaş, İ. (2006). Özel ve devlet okullarında öğretmenlerin beklentilerinin iş doyumu ve motivasyon üzerine etkileri. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 2(1), 3-14.
- Karasar, N. (1984). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (2. Baskı). Ankara: Hacettepe Taş Kitapçılık
- Karasar, N. (2006). *Bilimsel araştırma yöntemi* (26. Baskı). Ankara: Nobel
- Kaşıkcı, B. (2015). *Öğretmen ve müdür yardımcılarının görüşlerine göre ilkokul müdürlerinin yönetim becerileri* (Yüksek lisans tezi). Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezinden Edinilmiştir. (Tez No. 041150)
- Kayrı, M. (2009). Araştırmalarda gruplararası farkın belirlenmesine yönelik çoklu karşılaştırma (post-hoc) teknikleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 51-64.
- Kılıç, Ö. S. (2011). *İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürü ve öğretmenlerin iş doyumu* (Yüksek lisans tezi). Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezinden Edinilmiştir. (Tez No. 280630)

- Kırhan, T. (2009). *Bir okul müdürünün okul yönetim ve liderlik anlayışının değerlendirilmesi* (Yüksek lisans tezi). Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezinden Edinilmiştir. (Tez No. 241849)
- Kolay, Y., & Töremen, F. (2003). İlköğretim okulu yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler. *Milli Eğitim Dergisi*, 160, Makale 21. https://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/160/akbas.htm adresinden edinilmiştir.
- Kombıçak, M. (2008). *İlköğretim okul müdürlerinin yeterliliklerinin incelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezinden Edinilmiştir. (Tez No. 219578)
- Küçükkaraduman, E. (2006). *İlköğretim okul müdürlerinin etik davranışlarının incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezinden Edinilmiştir. (Tez No. 187264)
- Lunenburg, C., & Ornstein, A. C. (2013). *Eğitim yönetimi kavram ve uygulamaları* (G. Arastaman, çev. ed.), Ankara: Nobel. (Çalışmanın orijinali 2000'de yayımlanmıştır.)
- Milli Eğitim Bakanlığı Orta Öğretim Kurumları Yönetmeliği (2016) Web:https://ogm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2016_11/03111224_ooky.pdf adresinden edinilmiştir.
- Elliot, S., Goldring, E., Murphy, J., & Porter, A. (2007). Leadership for learning a research-based model and taxonomy of behaviours. *School Leadership of Management*, 27(2), 179-201. doi: abs/10.1080/13632430701237420
- Ocak, S. (2014). *Okul müdürü ve öğretmenlerin liderlik stillerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi Erzurum ili örneği* (Yüksek lisans tezi). Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezinden Edinilmiştir. (Tez No. 370189)
- Orhan, M. (2011). *Etkili okul karakteristikleri çerçevesinde okul yöneticilerinin davranışsal özellikleri: Erzurum ili örneği* (Yüksek lisans tezi). Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezinden Edinilmiştir. (Tez No. 299735)
- Özdemir, A. (2006). Okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasında okul müdürlerinden beklenen ve onlarda gözlenen davranışlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(4), 411-436.
- Özdemir, N. (2016). *Okul müdürünün yönetsel davranışlarının akademik başarıyla ilişkisi* (Doktora tezi). Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezinden Edinilmiştir. (Tez No. 435203)
- Özdemir, S. (2012). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (3. Baskı). Ankara: Pegem Akademi
- Özkan, Y. (2005). Örgütsel sosyalleşme sürecinin öğretmenlerin örgüte bağlılıklarına etkisi: Ordu ili örneği (Yüksek lisans tezi). Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezinden Edinilmiştir. (Tez No. 187337)
- Öztabak, O. (2015). *Okul yöneticisi seçme atama ve yetiştirme sürecine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri* (Yüksek lisans tezi). Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezinden Edinilmiştir. (Tez No. 396027)
- Pala, A. (2005). Sınıfta istenmeyen davranışları ölçmeye dönük disiplin modelleri, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, 171-179. http://www.journals.manas.edu.kg/mjsr/oldarchives/Vol07_Issue13_2005/427.pdf
- Peterson, D. K. (2002). The relationship between unethical behaviour and the dimensions of the ethical climate questionnaire. *Journal of Business Ethics*. 41(4), 313-326.

- Recepoğlu, E. (2010). Okul müdürlerinin mizah yeteneğinin öğretmenlerin iş doyumlarına etkisi. *Eğitim ve Bilim*, 33(150), 74-86.
- Sakızlı, İ. (2007). *Okul müdürü öğretmen çatışması ve okul müdürlerinin bu çatışmayı yönetme yeterlilikleri* (Yüksek lisans tezi). Ulusal Tez Merkezinden Edinilmiştir. (Tez No. 241884)
- Sezer, E. (2015). İlkokul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan yöneticilik performansları ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişki (Yüksek lisans tezi). Ulusal Tez Merkezinden Edinilmiştir. (Tez No. 385700)
- Sousa-Poza, A. (2000). Well being at work: a cross national analysis of the levels and determinants of job satisfaction. *Journal of Socio-Economics*, 29(6), 517-539.
- Şaşı, M. (2008). Ortaöğretim kurumlarındaki öğretmen ve diğer personelin okul müdürüyle iletişimlerinde karşılaştıkları yönetsel sorunlar (Yüksek lisans tezi). Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezinden Edinilmiştir. (Tez No. 214267)
- Şişman, M. (2002). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem Akademi
- Şişman, M. (2004). *Öğretim liderliği* (3. Baskı). Ankara: Pegem Akademi
- Şişman, M. (2008). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (10. Baskı). Ankara: Pegem Akademi
- Taymaz, H. (2001). *İlköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri için okul yönetimi* (6. Baskı). Ankara: Pegem Akademi
- Taymaz, H. (2003). *Okul yönetimi* (7. Baskı). Ankara: Pegem Akademi
- Tezcan, Koçer, N. A. (2014). *İlkokul ve ortaokullarda okul müdüründen kaynaklanan sorun ve çatışmalar* (Yüksek lisans tezi). Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezinden Edinilmiştir. (Tez No. 356316)
- Topçuoğlu, Z. (2010). *İlköğretim devlet okullarında yönetimin öğretmen başarısına etkisi* (Yüksek lisans tezi). Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezinden Edinilmiştir. (Tez No. 303967)
- Tuncel, H. (2013). *Etkili okul oluşturmada okul müdürünün dönüşümcü liderlik rolü* (Yüksek Lisans Tezi). Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezinden Edinilmiştir. (Tez No. 340204)
- Varlı, S. (2015). *İlkokul Müdürlerinin Liderlik Davranışları İle Okul İklimi İlişkisi* (Yüksek lisans tezi). Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezinden Edinilmiştir. (Tez No. 396097)
- Yalçın, M. (2011). *İlköğretim okullarında okul müdürüne ilişkin metaforik algılar* (Yüksek lisans tezi). Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezinden Edinilmiştir. (Tez No. 296465)
- Yarba, M. (2003). İlköğretim okulu öğretmenlerinin çalıştıkları okul yöneticilerinin yönetim becerilerine yönelik algı ve beklentileri (Yüksek lisans tezi). Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezinden Edinilmiştir. (Tez No. 128167)

EKLER

EK-1. Okul Müdürlerinin İstenmeyen Davranışları Ölçeği

Değerli Meslektaşlarım;

“Okul Müdürlerinin İstenmeyen Davranışları Ölçeği” ilkokullarda görev yapan sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinde gözlemledikleri istenmeyen davranışları incelemeye yönelik bir tez çalışması için kullanılacaktır. Elde edilen veriler başka bir amaç için kesinlikle kullanılmayacaktır. Bu nedenle **ölçekleri doldururken kişi ve kurum adı istenmemektedir. Lütfen ölçeğe adınızı yazmayınız.** Bu amaçla okul müdürünüzde gözlemlediğiniz istenmeyen davranışlar hakkındaki değerli görüşlerinizden ölçeğimiz aracılığıyla faydalanmak istiyoruz. Görüşleriniz yalnız araştırma için kullanılacağından soruları içtenlikle yanıtlayacağınıza inanıyoruz. Ölçek formunda her bir soruya ilişkin olarak seçeneklerden sizin görüşlerinize en uygun olanı (x) işareti koyarak belirtiniz. **Lütfen tüm soruları yanıtlayınız.** İlgi ve yardımlarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Zehra DURGUNLU

Sınıf Öğretmeni

Yüksek Lisans Öğrencisi

E –mail:d-serkan@hotmail.com

Bilgi Formu

Not: Lütfen uygun seçeneğe ait kutuyu işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek

2. Yaşınız (Lütfen yazınız) :

3. Öğretmenlikteki çalışma süreniz (Lütfen yazınız) :

4. Okul müdürünüzün yöneticilikte geçirdiği süre: (Lütfen yazınız) :

5. Okulunuzun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyi:

() Düşük () Orta () Yüksek

6. Okulunuzdaki toplam öğrenci sayısı: (Lütfen yazınız) :

Lütfen diğer sayfaya geçiniz →

Okul Müdürlerinin İstenmeyen Davranışları Ölçeği İlgili alana okul müdürünüzün istenmeyen davranışlarına ilişkin maddelere, katılma derecenizi işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
İLETİŞİM ve İNSAN İLİŞKİLERİNDEN KAYNAKLANAN İSTENMEYEN DAVRANIŞLAR					
1. Konuşmaları öğretmenleri sıkacak kadar uzundur.	⑤	④	③	②	①
2. Verdiği sözleri tutmaz.	⑤	④	③	②	①
3. Öğretmenlere önemli ve değerli olduklarını hissettirmez.	⑤	④	③	②	①
4. İletişim becerileri yetersiz bir kişidir.	⑤	④	③	②	①
5. Bölgedeki diğer okullarla olumlu ilişkiler geliştiremez.	⑤	④	③	②	①
6. Çalışanlarla aşırı derecede resmi ilişkiler kurar.	⑤	④	③	②	①
7. Öğretmenlerle ciddiyetsiz konuşmalar yapar.	⑤	④	③	②	①
8. Öğretmenlerin dedikodusunu yapar.	⑤	④	③	②	①
9. Kendisine yönelik olumsuz eleştirileri duymazdan gelir.	⑤	④	③	②	①
10. Konuşmaları motive edici değildir.	⑤	④	③	②	①
11. Bir kişinin hatasını bütün gruba yükler.	⑤	④	③	②	①
12. Uyarı veya eleştirilerini, kırıcı ve rencide edici bir şekilde yapar.	⑤	④	③	②	①
13. Haksız bir durum karşısında öğretmenlerin arkasında durmaz.	⑤	④	③	②	①
14. Öğretmenlere görevlerini yapmaları konusunda baskı uygular.	⑤	④	③	②	①
YÖNETİM ŞEKLİNDEN ve YETKİ, SORUMLULUKTAN KAYNAKLANAN İSTENMEYEN DAVRANIŞLAR					
15. Sorunlara karşı geçici çözümler üretir.	⑤	④	③	②	①
16. Okul başarısını arttıracak faaliyetlere yeterli desteği vermez.	⑤	④	③	②	①
17. Etkili öğrenme –öğretme ortamı hazırlanmasına katkıda bulunmaz.	⑤	④	③	②	①
18. Öğretmenleri gereksiz işlerle sıkar.	⑤	④	③	②	①
19. Okul üzerindeki çevresel baskılara boyun eğer.	⑤	④	③	②	①
20. Okuldaki sorun ve çatışmalara karşı duyarsızdır.	⑤	④	③	②	①
21. Kaynakları etkili ve verimli kullanamaz.	⑤	④	③	②	①
22. Belirli kişilere daha çok sorumluluk ve iş yükler.	⑤	④	③	②	①
23. Çalışanlara görev tanımları dışında iş ve sorumluluk yükler.	⑤	④	③	②	①
24. Öğretmenlerle olan kişisel kırılganlıklarını okul yönetimine yansıtır.	⑤	④	③	②	①
25. Hızlı ve doğru karar alma konusunda yetersizdir.	⑤	④	③	②	①
26. Sert ve katı bir yönetim benimser.	⑤	④	③	②	①
27. Deneyimsiz olan öğretmenlere daha fazla iş yükler.	⑤	④	③	②	①
28. Yönetimde tek başına karar almakta zorlanır.	⑤	④	③	②	①
29. İkna kabiliyeti ve etkileme gücü yetersiz bir kişidir.	⑤	④	③	②	①

30. Her şeyi en iyi kendisinin bildiği iddiasındadır.	⑤	④	③	②	①
31. İş yerinde kişisel işlerini yapar.	⑤	④	③	②	①
32. Kişisel işlerini çalışanlara yaptırır.	⑤	④	③	②	①
33. İhtiyaç duyulduğunda kendisine ulaşılması zor bir kişidir.	⑤	④	③	②	①
34. Yetkilerini kişisel çıkarları için kullanır.	⑤	④	③	②	①
35. Yasal yetkilerini öğretmenlerin aleyhinde kullanma eğilimindedir.	⑤	④	③	②	①
36. Duyurulması gereken bilgileri geç verir.	⑤	④	③	②	①
37. Sorunlara karşı duyarsızdır.	⑤	④	③	②	①
38. Sorumluluk almaktan kaçındığından, değişim ve gelişmelere karşıdır.	⑤	④	③	②	①
39. Bazı derslerin öğretmenlerini daha üst bir statüde görür.	⑤	④	③	②	①



EK-2. Araştırma İzni



T.C.
ERZURUM VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 36648235-605.01-E.12166283
Konu : Uygulama İzni

11.08.2017

VALİLİK MAKAMINA

İlgi: a)Atatürk Üniversitesi Rektörlüğü'nün 28/07/2017 tarihli ve 1700212066 sayılı yazısı,
b)Atatürk Üniversitesi Rektörlüğü'nün 04/08/2017 tarihli ve 1700217261 sayılı yazısı.

İlgi (a.b) yazılar gereği, Atatürk Üniversitesi araştırmacılarından, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Programı öğrencisi, Zehra DURGUNLU'nun; "Okul Müdürlerinin, İstenmeyen Davranışlarına İlişkin Sınıf Öğretmenlerinin İncelenmesi", konulu tez çalışması ile Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi öğretim üyelerinden, Doç. Dr. İsmail SEÇER'in; "Çocuk İstismarına Yönelik Oluşturulan Farkındalığın İstismara Uğrayan ve Uğrama Riski Bulunan Çocukların Tespitine, Müdahale Süreçlerine ve Rehabilitasyonuna Yönelik Uygulamalara Etkisinin İncelenmesi", konulu çalışmaları için ekli listelerde ilimize bağlı okullarda Uygulama izni talebinde bulunulmuş olup, yapılan anket çalışmalarının birer örneğinin, Müdürlüğümüz, Strateji Geliştirme Şube Müdürlüğü (AR-GE birimi)'ne gönderilmesi gerekmektedir.

İlgi yazı ve ekleri, Bakanlığımızın 07/03 2012 tarihli ve 3616 (2012/13) sayılı genelgesi çerçevesinde Komisyonumuzca incelenmiş olup, "Araştırmaların, eğitim öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde", komisyon kararlarında belirtilen veri toplama araçlarının kullanılarak, ekte isimleri belirtilen okullarda yapılması, Şubemizce uygun görülmektedir.

Makamlarımızca da uygun görüldüğü takdirde, Olurlarınıza arz ederim.

Turan BAĞAÇLI

Müdür a.

İl Millî Eğitim Müdür Yardımcısı

OLUR

11.08.2017

Halil KARAPINAR

Vali a.

İl Millî Eğitim Müdür V.

Ek: İlgili Yazı ve Ekleri (24 sayfa)

Yönetim Cad. Valilik Binası Kat:4 Yakutiye ERZURUM
Etiler-33060 Etiler/Erzurum

Ayrıntılı bilgi için: AR-GE Birimi-179
Tel: 0 442 234 3500

EK-3. Okul Müdürünün İstenmeyen Davranışları Ölçeği Yüzde ve Frekans Bilgileri

Tablo 6. Okul Müdürlerinin İstenmeyen Davranışları Ölçeğinden Elde Edilen Yüzde ve Frekans Bilgileri

İletişim ve İnsan İlişkilerinden Kaynaklanan İstenmeyen Davranışlar Alt Boyutu							
Maddeler		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum
Konuşmaları öğretmenleri sıkacak kadar uzundur.	f	13	38	17	111	80	
	%	5,0	38.0	17.0	42.9	30.9	
Verdiği sözleri tutmaz.	f	6	19	33	100	101	
	%	2.3	7.3	12.7	38.6	39	
Öğretmenlere önemli ve değerli olduklarını hissettirmez.	f	13	31	29	91	95	
	%	5.0	12	11.2	35.1	36.7	
İletişim becerileri yetersiz bir kişidir.	f	7	30	25	95	102	
	%	2.7	11.6	9.7	36.7	39.4	
Bölgedeki diğer okullarla olumlu ilişkiler geliştiremez.	f	5	14	56	86	98	
	%	1.9	5.4	21.6	33.2	37.8	
Çalışanlarla aşırı derecede resmi ilişkiler kurar.	f	7	19	28	125	80	
	%	2.7	7.3	10.8	48.3	30.9	
Öğretmenlerle ciddiyetsiz konuşmalar yapar.	f	4	8	22	108	117	
	%	1.5	3.1	8.5	41.7	45.2	
Öğretmenlerin dedikodusunu yapar.	f	5	12	39	84	119	
	%	1.9	4.6	15.1	32.5	45.9	
Kendisine yönelik olumsuz eleştirileri duymazdan gelir.	f	5	16	51	96	9	
	%	1.9	6.2	19.7	37.1	35.1	
Konuşmaları motive edici değildir.	f	4	28	38	95	94	
	%	1.5	10.8	14.7	36.7	36.3	
Bir kişinin hatasını bütün gruba yükler.	f	6	21	29	98	105	
	%	2.3	8.1	11.2	37.8	40.5	
Uyarı veya eleştirilerini, kırıcı ve rencide edici bir şekilde yapar.	f	6	13	27	101	112	
	%	2,3	5.0	10.4	39.0	43.2	
Haksız bir durum karşısında öğretmenlerin arkasında durmaz.	f	8	17	41	88	105	
	%	3.1	6.6	15.8	34.0	40.5	
Öğretmenlere görevlerini yapmaları konusunda baskı uygular.	f	6	25	25	105	98	
	%	2.3	9.7	9.7	40.5	37.8	
Yönetim Şeklinden ve Yetki, Sorumluluktan Kaynaklanan İstenmeyen Davranışlar Alt Boyutu							
Maddeler		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum
Sorunlara karşı geçici çözümler üretir.	f	15	62	35	81	66	
	%	5.8	23.9	13.5	31.3	25.5	

Okul başarısını arttıracak faaliyetlere yeterli desteği vermez.	f	8	22	28	107	94
	%	3.1	8.5	10.8	41.3	36.3
Etkili öğrenme-öğretme ortamı hazırlanmasına katkıda bulunmaz.	f	3	20	23	116	97
	%	1.2	7.7	8.9	44.8	37.5
Öğretmenleri gereksiz işlerle sıklar.	f	9	21	27	110	91
	%	3.5	8.1	10.4	42.5	35.1
Okul üzerindeki çevresel baskılara boyun eğer.	f	8	27	44	93	87
	%	3.1	10.4	17.0	35.9	33.6
Okuldaki sorun ve çatışmalara karşı duyarsızdır.	f	3	12	33	106	102
	%	2.3	4.6	12.7	40.9	39.4
Kaynakları etkili ve verimli kullanamaz.	f	2	15	41	105	95
	%	0.8	5.8	15.8	40.6	37.1
Belirli kişilere daha çok sorumluluk ve iş yükler.	f	12	30	48	95	74
	%	4.6	11.6	18.5	36.7	28.6
Çalışanlara görev tanımları dışında iş ve sorumluluk yükler.	f	5	12	42	105	95
	%	1.9	4.6	16.2	40.6	36.7
Öğretmenlerle olan kişisel kırılganlıklarını okul yönetimine yansıtır.	f	6	8	51	101	93
	%	2.3	3.1	19.7	39.0	35.9
Hızlı ve doğru karar alma konusunda yetersizdir.	f	3	26	41	96	93
	%	1.2	10.0	15.8	37.1	35.9
Sert ve katı bir yönetim benimser.	f	1	20	27	95	116
	%	0.4	7.7	10.4	36.7	44.8
Deneyimsiz olan öğretmenlere daha fazla iş yükler.	f	7	11	32	108	101
	%	2.7	4.2	12.4	41.7	39.0
Yönetimde tek başına karar almakta zorlanır.	f	6	12	48	100	93
	%	2.3	4.6	18.5	38.6	35.9
İkna kabiliyeti ve etkileme gücü yetersiz bir kişidir.	f	6	23	36	90	104
	%	2.3	8.9	13.9	34.7	40.2
Her şeyi en iyi kendisinin bildiği iddiasındadır.	f	8	28	40	96	87
	%	3.1	10.8	15.4	37.1	33.6
İş yerinde kişisel işlerini yapar.	f	4	7	45	94	109
	%	1.5	2.7	17.4	36.3	42.1
Kişisel işlerini çalışanlara yaptırır.	f	3	6	37	97	116
	%	1.2	2.3	14.3	37.4	44.8
İhtiyaç duyulduğunda kendisine ulaşılması zor bir kişidir.	f	6	18	22	94	119
	%	2.3	6.9	8.5	36.3	45.9
Yetkilerini kişisel çıkarları için kullanır.	f	5	6	27	93	128
	%	1.9	2.3	10.4	35.9	49.4
Yasal yetkilerini öğretmenlerin aleyhinde kullanma eğilimindedir.	f	4	5	34	96	120
	%	1.5	1.9	13.1	37.1	46.3
Duyurulması gereken bilgileri geç verir.	f	7	16	15	108	113
	%	2.7	6.2	5.8	41.7	43.6
Sorunlara karşı duyarsızdır.	f	4	14	20	103	118
	%	1.5	5.4	7.7	39.8	45.6
Sorumluluk almaktan kaçındığından,değişim ve gelişmelere karşıdır.	f	3	15	19	107	115
	%	1.2	5.8	7.3	41.3	44.4
Bazı derslerin öğretmenlerini daha üst bir statüde görür.	f	8	19	41	84	107
	%	3.1	7.3	15.8	32.4	41.3

ÖZGEÇMİŞ

1987 yılında Erzurum'un Tortum ilçesinde doğdu. İlkokul öğreniminin üç yılını Erzurum Palandöken İlçesine bağlı Mimar Sinan İlkokulunda kalan iki yılını ise Erzurum Palandöken İlçesine Mehmetçik İlkokulunda tamamladı. Ortaokulu Erzurum Palandöken ilçesine bağlı Yahya Kemal Ortaokulunda okudu. Lise öğrenimini Erzurum Atatürk Lisesinde tamamladı. 2005 yılında Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Ana Bilim Dalı' nda Lisans Öğrenimine başladı. 2009 yılında bu fakülteden mezun olduktan sonra 2012 yılında Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Bilim Dalında yüksek lisans yapmaya hak kazandı. Erzurum Yakutiye İlçesine bağlı Kocatepe İlkokulu' nda sınıf öğretmeni olarak görev yapmaktadır.

